

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**



**TESIS DOCTORAL**

**Análisis de las variables de marketing que afectan al valor del cliente.  
La permanencia como variable controlable**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

**Ana Pedreño Santos**

DIRECTORES

**Francisca Blasco López**  
**Jesús García de Madariaga Miranda**

Madrid, 2017

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados**



**TESIS DOCTORAL**

**Análisis de las variables de marketing que afectan al valor del cliente.**

**La permanencia como variable controlable**

Presentada por

**Ana Pedreño Santos**

Directores

Francisca Blasco López  
Jesús García de Madariaga Miranda

Madrid, 2015



## Agradecimientos

*A mis tutores, los Profesores Doctores Francisca Blasco y  
Jesús García de Madariaga por sus correcciones,  
comentarios y sus valiosas aportaciones a este trabajo.*

*A José Manuel García, por su gran ayuda y consejos.*

*A mis hijos Miguel y Mateo. Espero que algún día disfrutéis  
tanto como yo de retos tan enriquecedores para vosotros  
como esta investigación lo ha sido para mi.*

*A mis socios y amigos Juan Carlos y Jorge, por mostrarme  
que otros enfoques de la vida son posibles. Espero que  
compartamos muchos éxitos y experiencias en el futuro.*

*A los que he querido tanto y ya nos están.  
Os llevo siempre en mi corazón.*

*A toda mi familia y a todos mis amigos. Cada uno de  
vosotros sabéis lo que os quiero.  
¡Gracias por estar ahí y animarme siempre!*

*A Montserrat Santos y a Manuel Álvarez,  
de quienes aprendo siempre y con quienes disfruto tanto.  
Os quiero mucho.*

*Y a mi marido, Jorge Gaspar, por quererme tal como soy y  
hacer de nuestra vida juntos un viaje que repetiría  
una y otra vez...*



## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN EN INGLÉS.....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2 Justificación de la investigación.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4 Estructura de la tesis.....</b>	<b>28</b>
<b>1.5 Metodología.....</b>	<b>32</b>
1.5.1. Fase de observación.....	32
1.5.2. Fase de formulación de hipótesis.....	34
1.5.3. Fase de contrastación de hipótesis.....	34
<b>1.6 Resumen.....</b>	<b>35</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 El cliente como activo de la empresa.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2 Rentabilidad financiera del marketing.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Variables de marketing que afectan al valor y la vida del cliente.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.1 Variables relativas a la empresa.....</b>	<b>53</b>
3.3.1.1 Marca.....	54

3.3.1.2 Canal de venta.....	58
3.3.1.3 <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .....	66
<b>2.3.2. Variables relativas al producto.....</b>	<b>70</b>
3.3.2.1 Precio.....	70
3.3.2.2 Complementariedad de productos .....	75
3.3.2.3 Descuentos .....	77
<b>2.3.3. Variables relativas al consumidor.....</b>	<b>82</b>
3.3.3.1 Experiencias.....	82
3.3.3.2 Emociones.....	88
3.3.3.3 Valor percibido.....	95
3.3.3.4 Satisfacción.....	101
3.3.3.5 Calidad.....	104
3.3.3.6 Lealtad.....	108
3.3.3.7 Costes de cambio.....	110
<b>2.4 La permanencia como variable controlable: el compromiso de permanencia.....</b>	<b>116</b>
<b>2.4.1 El compromiso de permanencia en la literatura.....</b>	<b>117</b>
<b>2.4.2 El punto de vista del cliente: la penalización.....</b>	<b>119</b>
<b>2.4.3 Rentabilidad, retención y valor para la empresa.....</b>	<b>122</b>
<hr/>	
<b>3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS.....</b>	<b>129</b>
<b>3.1 Investigación empírica sobre el compromiso de permanencia.....</b>	<b>131</b>
<b>3.1.1 Planteamiento de la investigación.....</b>	<b>131</b>
<b>3.1.2 Objetivos de la investigación empírica.....</b>	<b>138</b>
<b>3.1.3 Planteamiento y formulación de hipótesis.....</b>	<b>142</b>

<b>3.1.4 Análisis de la investigación.....</b>	<b>146</b>
3.1.4.1 Metodología de análisis para la relación compromiso de permanencia con las variables compra, vinculación y valor.....	146
3.1.4.2 Metodología de análisis para la relación compromiso de permanencia con la satisfacción.....	150
<b>3.1.5 Variables.....</b>	<b>152</b>
<b>3.2 Resultados de la investigación y contraste de hipótesis.....</b>	<b>156</b>
3.2.1 Efectos del compromiso de permanencia sobre la vinculación del cliente...	160
3.2.2 Efectos del compromiso de permanencia sobre el valor.....	175
3.2.3 Efectos del compromiso de permanencia sobre la satisfacción.....	183
3.2.4 Efectos del compromiso de permanencia sobre la compra.....	189
3.2.5 Sumario de hipótesis y resumen de resultados.....	192
 <b>4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....</b>	 <b>195</b>
4.1 Variables de marketing y rentabilidad .....	197
4.2 Efectos de la penalización en el comportamiento del cliente sobre la compra, la satisfacción, la vinculación y el valor del cliente.....	199
4.3 Efectos de la oferta comercial sobre la compra, la satisfacción, la vinculación y el valor del cliente. ....	201
4.4 Modelo del Valor del Cliente.....	202
4.5 Implicaciones empresariales.....	210
4.6 Limitaciones y Futuras líneas de investigación.....	211
4.6.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación en el estudio de las variables que afectan al valor del cliente.....	212
4.6.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación en el estudio de la variable compromiso de permanencia.....	213
 <b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	 <b>215</b>

---



## 6. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ecosistema del macro-sector de las telecomunicaciones.....	30
Figura 2: Modelo de relación de los <i>drivers</i> del valor del cliente y las futuras ventas. Vogel et al. 2008.....	53
Figura 3: Estudio de validez discriminante y predictiva de la escala de Experiencia de Marca. Brakus et al. 2009.....	57
Figura 4: Impacto de la Excitación y del Agrado en el comportamiento de compra. Kaltcheva y Weitz 2006.....	60
Figura 5: Modelo de lealtad del cliente a la tienda. Chen y Quester 2006.....	62
Figura 6: Modelo conceptual del Churn. Wong, 2011.....	72
Figura 7: Marco teórico: el impacto del bundling sobre la lealtad del cliente, Jiang et al. 2011.....	76
Figura 8: Dimensiones del servicio que influyen sobre el cliente durante el consumo, Grace y O'Cass 2004.....	84
Figura 9: Dimensiones del diseño, ejemplos y roles utilizados en la co-creación de Customer Value en IKEA, Edvardsson et al. 2005.....	85
Figura 10: Marco del beneficio múltiple de las emociones, Chandon et al. 2000.....	87
Figura 11: Impacto de las emociones en las interacciones cliente-empleado, Wong 2004.....	88
Figura 12: Modelo jerárquico de emociones del consumidor, Laros y Steenkamp 2005.....	89
Figura 13: Modelo de decisión en comercio electrónico basado en la Confianza, Kim et al. 2008.....	90
Figura 14: Antecedentes de la Lealtad en el sector bancario, Eakuru y Mat 2008....	91
Figura 15: Modelo de Arrepentimiento en el proceso de decisión de compra, Tsiros y Mittal 2000.....	95
Figura 16: Composición y relación de Marketing Mix, el Valor percibido y la Vinculación, Li y Green 2011.....	98
Figura 17: Marco conceptual del Valor percibido en un contexto de comercio electrónico, Chen y Dubinsky 2003.....	100
Figura 18: Modelo de Cambio en un operador de telefonía, Eshghi et al. 2006.....	103
Figura 19: Calidad, Valor y Satisfacción en el sector Servicios, Cronin et al. 2000...	105

Figura 20: Efecto mediador de la Satisfacción entre la Calidad y la Lealtad, Caruana 2002.....	106
Figura 21: Consecuencias en el comportamiento y las finanzas de la Calidad del servicio. Zeithaml et al. 1996.....	107
Figura 22: Efecto del Valor Percibido sobre la Satisfacción y la Vinculación en servicios bancarios, Boonlertvanich 2011.....	109
Figura 23: Efecto moderador de los Costes de cambio, Yang y Peterson 2004.....	114
Figura 24: Efectos de los Costes de cambio sobre la vinculación en un entorno de servicios, Lam et al. 2004.....	116
Figura 25. Evolución de la banda ancha móvil. Elaboración propia.....	139
Figura 26. Comparativa de atributos del servicio. Elaboración propia.....	140
Figura 27. Comparativa precios cuota mensual del servicio (junio 2010). Elaboración propia.....	141
Figura 28: Relaciones de la variable Compromiso de Permanencia. Elaboración propia.....	143
Figura 29: Técnicas estadísticas utilizadas. Elaboración propia.....	149
Figura 30: Histograma. Vinculación (nº de días activo). Elaboración propia.....	163
Figura 31: Diagrama de medias. Vinculación según Meses del Contrato. Elaboración propia.....	165
Figura 32: Diagrama de medias. Vinculación según Penalización. Elaboración propia.....	169
Figura 33: Diagrama de medias. Vinculación según Meses de descuento. Elaboración propia.....	173
Figura 34. Histograma. Valor del cliente (€). Elaboración propia.....	177
Figura 35. Diagrama de medias. Valor del cliente según Meses Compromiso Permanencia. Elaboración propia.....	178
Figura 36. Diagrama de medias. Valor del cliente según Inversión en <i>trade off</i> . Elaboración propia.....	182
Figura 37a: Modelo de Valor del Cliente basado en investigaciones empíricas. Elaboración propia .....	203
Figura 37b: Modelo de Valor del Cliente basado en investigaciones empíricas. Elaboración propia.....	204

## 7. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Metodologías utilizadas en el análisis de las variables que afectan al valor del cliente. Elaboración propia.....	133
Tabla 2. Comparativa de promociones (junio 2010). Elaboración propia.....	123
Tabla 3. Ofertas comerciales con y sin compromiso de permanencia. Elaboración propia.....	157
Tabla 4. Distribución de los valores que toman las variables. Elaboración propia....	158
Tabla 5. Estadísticos principales de cada variable. Elaboración propia.....	159
Tabla 6. Efectos de los Meses del Contrato. Elaboración propia.....	161
Tabla 7. Test de diferencia de medias: T de Student. Vinculación, en función de la Permanencia. Elaboración propia.....	164
Tabla 8. Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses del Contrato. ....	164
Tabla 9. Efectos de la cuantía de la penalización.....	166
Tabla 10. Efectos de la variable compromiso de permanencia sobre las bajas ( <i>churn</i> ) .	167
Tabla 11. Test de diferencia de medias: T de Student. Vinculación, en función de la Penalización. Elaboración propia.....	168
Tabla 12. Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de la Penalización. Elaboración propia.....	169
Tabla 13. Efectos de los meses de aplicación del descuento (periodicidad del descuento). Elaboración propia.....	171
Tabla 14. Efectos de la cuantía del descuento. Elaboración propia.....	171
Tabla 15. Test de diferencia de medias: T de Student. Vinculación, en función del Descuento. ....	172
Tabla 16. Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses de descuento. Elaboración propia.....	172
Tabla 17. Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses de descuento, para cada Cuantía. Elaboración propia.....	174
Tabla 18. Efectos de la duración del cliente. Elaboración propia.....	176
Tabla 19. Test de diferencia de medias: T de Student. Valor del cliente, en función de la Permanencia. Elaboración propia.....	177

Tabla 20: Test de diferencia de medias: Anova. Valor del cliente, en función de la Permanencia. Elaboración propia.....	178
Tabla 21. Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses de descuento. Elaboración propia.....	181
Tabla 22. Regresión lineal univariante. Relación del Valor del cliente (€) con la Vinculación. Elaboración propia.....	182
Tabla 23. Efectos del compromiso de permanencia sobre la satisfacción. Elaboración propia.....	183
Tabla 24. Test Chi-cuadrado. Satisfacción en función de la Permanencia. Elaboración propia.....	185
Tabla 25. Test de diferencia de medias: T de Student y Anova. Nivel de Satisfacción en función de la Permanencia. Elaboración propia.....	185
Tabla 26. Efectos de la experiencia sectorial. Elaboración propia.....	186
Tabla 27. Test de diferencia de medias: T de Student. Vinculación, en función de la Procedencia de otro operador (experiencia sectorial). Elaboración propia.....	188
Tabla 28. Efectos de la cuota de alta. Elaboración propia.....	189
Tabla 29. Coeficiente de correlación de Pearson. Relación de la Compra con Penalización y Descuento. Elaboración propia.....	191
Tabla 30. Sumario de Hipótesis.....	192

<b>ANEXOS .....</b>	<b>230</b>
<b>I. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>231</b>
<b>II. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.....</b>	<b>233</b>
<b>III. CUADRO DE VARIABLES.....</b>	<b>237</b>



## RESUMEN EN INGLÉS

**Analysis of marketing variables that affect customer value**  
**The Termination Fee Commitment as a customer value variable**



## RESUMEN EN INGLÉS

### **Abstract**

To know how marketing variables affect customer value is essential for a company in order to be market and customer oriented, and to improve investment efficiency in both attracting and retaining customers. Thus, the assessment of the influence of marketing variables in customer value is of prime importance. This is recognized in many empirical studies of these variables, which address the impact of a single variable (or sets of a few variables) on customer value. A comprehensive, integrated assessment of all marketing variables and their interdependencies is an arduous and complex task for researchers and marketing managers.

This research proposes a theoretical model of customer value that takes into account all significant marketing variables that have been partially addressed in empirical investigations of other researchers. These marketing variables include brand and reputation, point of sale, employees, price, termination fee commitment, discounts, complementarity of products, experiences, emotions, perceived value, quality, satisfaction, switching costs, and loyalty. The model incorporates the relationship between each variable with retention and with customer value as well as the relationships between them.

A special focus is placed on the empirical analysis of the termination fee commitment and its relationship with customer value. This variable is widely used in the telecommunication's industry for its influence on customer retention from the moment of purchase. However, there is strikingly little research in this topic.

A large customer database of a telecommunications company containing five years information about 63.165 customers is used for this purpose. Multivariate linear regression and ANOVA method are applied.



Results of the empirical analysis indicate that the application of a termination fee commitment in the commercial offer has a positive impact on customer retention and customer value, with no negative impact in customer satisfaction.

## **Introduction**

Customer behavior does not work in watertight temporary or circumstantial compartments. Throughout this work it's shown how marketing variables affect in a multivariate and cyclical way to customer's value (Cronin et al. 2000).

In order to understand the relations between marketing variables and customer variables, this study relates empirical studies published in journals of JCR Q1 and finish with the proposal of a Theoretical Model for Customer Value, which integrates the empirical models of these studies.

This investigation can be a tool for academics and companies, which, to continue leading the market, have begun to manage its customer base as a key strategic asset to get business profit in the long term. The keys are in the differentiation through customer emotional experiences (Valenzuela et al. 2007) in the sales process, in the product and in the customer service (Zhuang and Babin 2015).

This market orientation has no easy implementation because this requires that all components of the company and *stakeholders* must be involved. This is an extremely complex task. Its adoption implies the implementation of important functional changes and processes in companies. Today the question is no longer about whether or not be market-oriented, but how to do it (Woodruff 1997) and at what cost (Kumar et al. 2011).

The customer is now an asset of the company. This means that measuring all investments and quantify the results related to the asset is a must. Among other specific customer metrics, excels *Customer Equity (CE)*, for its ability to value the company among time. For its calculation it is necessary to use the *Customer Lifetime Value (CLV)* that values all future revenue. It requires a higher level of analysis than

traditional metrics, which forces managers to analyze and determine strategies that increase customer value (Gupta 2004).

Strategies aiming to increase customer value need necessary to consider all the variables that affect their customer relationship with the Company. In this study are shown grouped as follows:

- Variables related to the company: controlled by the company variables to create a position and influence in its target market (Kotler and Armstrong, 2008).
- Variables related to the product: as the company variables, those are considered variables of the marketing mix for the purposes of this study. The impact of these variables will change over the life of the customer.
- Variables related to the client: We include in this group variables whose impact on customer value is the result of the business activity with its customer, bounded to the individual personality of each consumer. Specifically: Experiences, Emotions, Perceived value, Satisfaction, Quality, Switching costs and Loyalty.

As cross-variable to these groups, a specific research on the Termination Fee Commitment variable is done, since it hasn't been found a previous study. This variable is considered of particular importance and impact on customer value and in customer-relationship with the company, in the Telecommunications industry. This variable is transversal because it is a part of the commercial offer that affects sales, it is a switching cost that retains deactivations, and it also formalizes an emotion such as commitment (through the signing of a contract).

## **Objectives and Results**

The objective of this study is to propose a theoretical model of customer value management (Customer Value Management) in which the relationships between marketing variables are reflected.

Companies increasingly need to deepen relations with its clients thereby making profitable investments in activations and retention (Thomas et al. 2003). Understanding the interaction between the variables, allows the company to be more efficient.

The main purpose of the research is completed with the following objectives:

1. Put the focus on the variable Termination Fee Commitment very extended in different industries.
2. Stress the need to consider all the marketing variables simultaneously, for the company to obtain positive results.
3. Understand customer behavior when using each of the variables.

The empirical research carried out in this investigation has study the relations between the variable termination fee commitment and the variables sales, satisfaction, retention and customer value. Results turn ot that marketing strategies working simultaneously in activation and retention, as this variable does, have positive results on customer's lifetime value.

As shown in the final proposed theoretical model, the termination fee commitment variable serves the aim of the company to attract, retain and generate profitability in the company. This relationship explains why it is such a widespread variable in service sectors such as telecommunications, banking or tourism.

The results on the investigation show that:

- Customers with termination fee commitment stay longer in the company and their value is higher than customers who have no commitment.
- As duration of the commitment increases, also increases retention. But activations decrease.
- Long time discounts increase retention and customer value.
- Satisfaction is not affected by the existence of termination fee commitment
- The termination fee commitment acts as a barrier to deactivations and reduces churn.

After reviewing the literature of marketing variables that generate bonds with the customer, and therefore, value for the company, and considering the results of the empirical study of the variable termination fee commitment, a theoretical Model on Customer Value based in the empirical results of the most relevant articles on the subject, is proposed.



## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

A medida que se construye la teoría sobre el valor del cliente, nuevas variables y constructos son objeto de estudios teóricos y empíricos, dando lugar a análisis multivariantes que permiten conocer las relaciones entre las variables de comportamiento entre sí y de estas variables sobre el valor del cliente.

Conocer cómo las variables que afectan a la rentabilidad, permite a la empresa incidir en unas u otras según sea su forma de llegar al cliente (innovando en la experiencia de compra), según la competencia existente en su sector de actividad (actuando sobre el valor percibido con el precio, la complementariedad de productos o los costes de cambio) o según su antigüedad en el mercado (enfocándose en la reputación, la confianza, el riesgo percibido y la marca (Wong, 2011; Vogel et al., 2008; Caruana et al. 2015)).

Con el objeto de aumentar el valor del cliente, a partir de los años 90 proliferan los estudios centrados en cómo incrementar el valor de cada cliente, seleccionando los clientes más valiosos (Reinartz y Kumar 2002), con las ofertas adecuadas (Lewis 2006), invirtiendo en la adquisición y retención de clientes las cantidades óptimas (Reinartz et al. 2005) y de la forma más eficiente (Thomas 2001), y estudiando las variables más efectivas para conservar al cliente valioso (Chou et al. 2011) aumentando con ello el valor de la cartera de clientes y con él el de la empresa (Valenzuela et al. 2007).

Para conseguir una gestión del valor del cliente adecuada (*Customer Value Management*, CVM), Verhoef y Lemon (2013) proponen seis prácticas: 1) utilizar el CVM para mejorar el rendimiento del negocio, 2) asegurar que el CVM de la empresa viene dado por el cliente y no por el departamento de IT, 3) adoptar el CLV como una métrica del negocio, 4) invertir fuertemente en análisis, 5) entender los elementos fundamentales de la adquisición, retención y evolución del cliente, y 6) utilizar los canales de venta para crear valor.



El interés por incrementar el valor de los clientes lleva tanto a gerentes como a académicos a investigar de forma individualizada muchas de las variables que se encuentran en el flujo de vida del cliente y que finalmente repercuten en su valor para la empresa. Así, la percepción y relación con la marca (Brakus et al. 2009), el precio (Wong 2011), la calidad (Eakuru y Mat 2008), el canal de venta (Kaltcheva y Weitz 2006), la gestión de la venta y gestión del cliente (Boulding et al. 2005), la comunicación con el cliente (Venkatesan y Kumar 2004), las emociones (Laros et al. 2005) y experiencias vividas con la marca (Grace y O'Cass 2004), han sido estudiadas en su repercusión sobre el valor del cliente. La lealtad por su parte, pasa de considerarse el principal objetivo de las empresas, a ser uno más de los constructos asociados al *Customer Equity* que necesariamente debe ser valorado en su relación coste-beneficio (Reinartz y Kumar 2003, Lewis 2015).

Por su relación con la lealtad, la variable más estudiada de las que influyen en el valor del cliente es la satisfacción (Mittal y Kamakura 2001). Sin embargo en estudios recientes se han constatado variables que afectan en igual o mayor medida al valor del cliente que la satisfacción. Así Lam et al. (2004) proveen de un modelo relacional de las complicadas interrelaciones entre los constructos valor del cliente, satisfacción, costes de cambio y vinculación del cliente en el que, al igual que subrayan Burnhamet al. (2003), los costes de cambio se corroboran como elementos tan importantes o más que la satisfacción. Cengiz y Yayla (2007) analizan la relación entre el marketing mix, el valor percibido, la calidad percibida, la satisfacción del cliente y la vinculación del cliente y más recientemente Boonlertvanich (2011) y Li y Green (2011) postulan que el valor percibido es un elemento fundamental a considerar en la retención de clientes.

Por lo tanto, la vinculación del cliente con la empresa y la generación de valor pueden estar o no asociadas a la lealtad (que al igual que la fidelización implica afectos emocionales positivos) y pueden estar o no asociadas a un comportamiento relacional (Valenzuela et al. 2007; Rust et al. 2004; Reinartz y Kumar 2002). El objetivo consiste en lograr crear relaciones adecuadas con los clientes adecuados.

## 1.2 Justificación de la investigación

Como se verá a lo largo de este trabajo, para generar valor en la empresa es necesario actuar sobre muchas variables simultáneamente (Cronin et al. 2000). Pero dado que ejecutar un modelo empírico que capture todas las variables asociadas a la retención es extraordinariamente complejo, los investigadores se han centrado en modelos parciales que afectan a la retención y para conocer el efecto de las distintas variables es necesario consultar diferentes fuentes.

En esta investigación se documenta parte de la literatura más destacada relativa a las variables que afectan al valor del cliente, facilitando con ello el estudio de esta materia de importancia primordial para la empresa. Al no encontrar a lo largo de la investigación una variable considerada de gran importancia para las empresas, dicha variable se incorpora a la investigación. Así, se mide por primera vez (hasta donde se conoce) el impacto sobre el valor del cliente de una variable de marketing casi inexistente en la literatura pero ampliamente utilizada por el sector servicios con relaciones contractuales (telecomunicaciones, banca, seguros, viajes, etc.): el compromiso de permanencia.

La utilización de esta variable en los servicios de telecomunicaciones se debe a la enorme tasa de *churn* (bajas producidas por un cambio a otro operador de la competencia) de este sector, que se sitúa en tasas muy superiores al 25% (Wong 2011; Juste 2012).

A través del compromiso de permanencia, los operadores buscan recuperar sus inversiones de captación y mejorar sus ingresos aumentando el tiempo de vinculación de los clientes a sus empresas. Esta variable es actualmente un elemento determinante en la configuración de la oferta comercial de la mayoría de las empresas de telecomunicaciones.

Se trata, por tanto, de una herramienta de gran relevancia de cara a la captación y retención de clientes, adquiriendo un papel estratégico de primer orden en sectores contractuales maduros como el que se ha seleccionado para la realización de la

investigación empírica. Los resultados obtenidos son relevantes, tanto para las empresas de éste sector como de otros, para el diseño de sus ofertas comerciales.

La falta de investigaciones previas sobre esta variable se debe seguramente a dos cuestiones. En primer lugar, por ser considerada una cuestión jurídica, aunque como se verá más adelante, los cambios de legislación en la materia y sus implicaciones en la retención del cliente, hagan que sea una variable que necesariamente deben considerar los gerentes de Marketing. En segundo lugar, por tratarse de una cuestión con relación a la cual las empresas son poco proclives a dar información, ya que la consideran un mal necesario y que afecta negativamente a su imagen, por lo que aunque haya podido ser objeto de interés para los investigadores, estos no han obtenido los datos de las empresas para poder investigar (Fram y McCarthy 1999).

Como también se verá en capítulos posteriores de esta investigación, esta creencia desconoce lo que piensan realmente los consumidores y es, seguramente, la que ha llevado a que no se haya hecho ningún estudio empírico previo que relacione el compromiso de permanencia con el valor del cliente, al no prestarse las empresas a ello.

Conocer cómo las variables inciden sobre la rentabilidad permite a la empresa trabajar sobre unas u otras variables según, por ejemplo, su forma de llegar al cliente (innovando en la experiencia de compra), la competencia existente en su sector de actividad (actuando sobre el valor percibido con el precio, la complementariedad de productos o los costes de cambio) o su antigüedad en el mercado (enfocándose en la reputación, la confianza, el riesgo percibido y la marca) (Wong 2011; Vogel et al. 2008).

La situación de cada empresa, su estructura, su presupuesto y posicionamiento en el mercado, determinarán qué variables son más adecuadas para la consecución del objetivo de obtener una cartera rentable (Thomas et al. 2004) sin perder de vista la necesidad de trabajar con todas ellas de forma coordinada y como parte de una estrategia unitaria (Jiang et al. 2001).

### 1.3. Objetivos

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo teórico de la gestión del valor del cliente (*Customer Value Management*) en el que se reflejen las relaciones entre las variables de marketing que lo afectan.

Las empresas necesitan cada vez más profundizar en las relaciones con sus clientes rentabilizando con ello sus inversiones en captación y retención (Thomas et al. 2003).

Conocer la interacción entre las variables permite a la empresa ser más eficiente. Así por ejemplo, si una empresa de reciente creación en el sector de cosméticos sabe que el Riesgo Percibido afecta negativamente a la Intención de Compra, que la Reputación afecta positivamente al Riesgo Percibido y que la Experiencia afecta positivamente a la Intención de Compra, podrá establecer una estrategia basada en inversiones en marca y acciones que hagan más atractiva la experiencia de compra.

Igualmente, si una empresa consolidada conoce la relación positiva entre los Descuentos y la Lealtad, y el Valor Percibido y la Complementariedad de Productos con estas mismas variables, es probable que pueda decantarse por esta segunda opción que habitualmente le generará una mayor rentabilidad que la aplicación de descuentos (Jiang et al. 2011).

La propuesta de un modelo teórico formado con las relaciones entre variables contrastadas empíricamente tiene por objeto el servir de apoyo a gerentes de marketing en el establecimiento de estrategias que incrementen el valor de los clientes trabajando simultáneamente diferentes variables (Cronin 2000) y proporcionar a los investigadores un apoyo en la búsqueda de información relativa a las variables de marketing que afectan al valor del cliente.

El objetivo principal de la investigación se ve completado con los siguientes:

1. Poner el foco sobre una variable de la que se desconoce una investigación previa: el Compromiso de Permanencia, procediéndose a su investigación y medición.

2. Incidir en la necesidad de contemplar todas las variables simultáneamente para que la empresa obtenga resultados positivos.
3. Conocer el comportamiento del cliente según el uso de cada una de las variables.

La investigación empírica desarrollada en este trabajo en el que se ha relacionado la variable Compromiso de Permanencia con la Compra, la Satisfacción, la Vinculación y el Valor del cliente, pone de manifiesto que el trabajar estrategias de captación unidas a las de retención, tiene resultados positivos para la vinculación y el valor del cliente.

El Compromiso de Permanencia, como se ve en la propuesta final de modelo teórico, atiende al objetivo de la empresa de captar, retener y generar rentabilidad en la empresa. Esta interrelación explica que sea una variable tan extendida en sectores de servicios como el de telecomunicaciones.

Por último, este trabajo tiene por objetivo servir de soporte teórico para futuros investigadores interesados en continuar la investigación relacionada con la variable compromiso de permanencia.

#### **1.4. Estructura de la Tesis**

El trabajo se divide en dos partes:

- A) En primer lugar, se recoge la relación de todas las variables del marketing que tienen impacto demostrado empíricamente sobre el valor del cliente.

Partiendo de la literatura empírica más destacada relativa a las variables que afectan al valor del cliente, se propone un modelo teórico que abarca la mayor parte de las variables estudiadas por la literatura hasta la fecha.

A efectos del valor del cliente, las variables no son entidades separadas, sino que forman parte de una estrategia unitaria de la empresa desde la definición del marketing mix hasta la previsión de la recuperación de un cliente, pasando por toda la vida del mismo en relación a la empresa. No existen compartimentos estancos

sino que todas las áreas están relacionadas entre sí: captación, gestión, retención y recuperación (Kumar et al. 2008; Thomas et al. 2004; Cronin et al. 2000).

Estas variables, que en la literatura son estudiadas en modelos parciales, aparecen descritas en el trabajo dentro de los siguientes grupos:

- a. variables relativas a la empresa: marca y reputación, punto de venta, empleados.
- b. variables relativas al producto: descuentos, precio, complementariedad de productos.
- c. variables relativas al consumidor: experiencias, emociones, valor percibido, calidad, satisfacción, costes de cambio y lealtad.

Esta parte del trabajo finaliza con una representación gráfica que incluye todas las variables del marketing estudiadas y las relaciones entre las mismas.

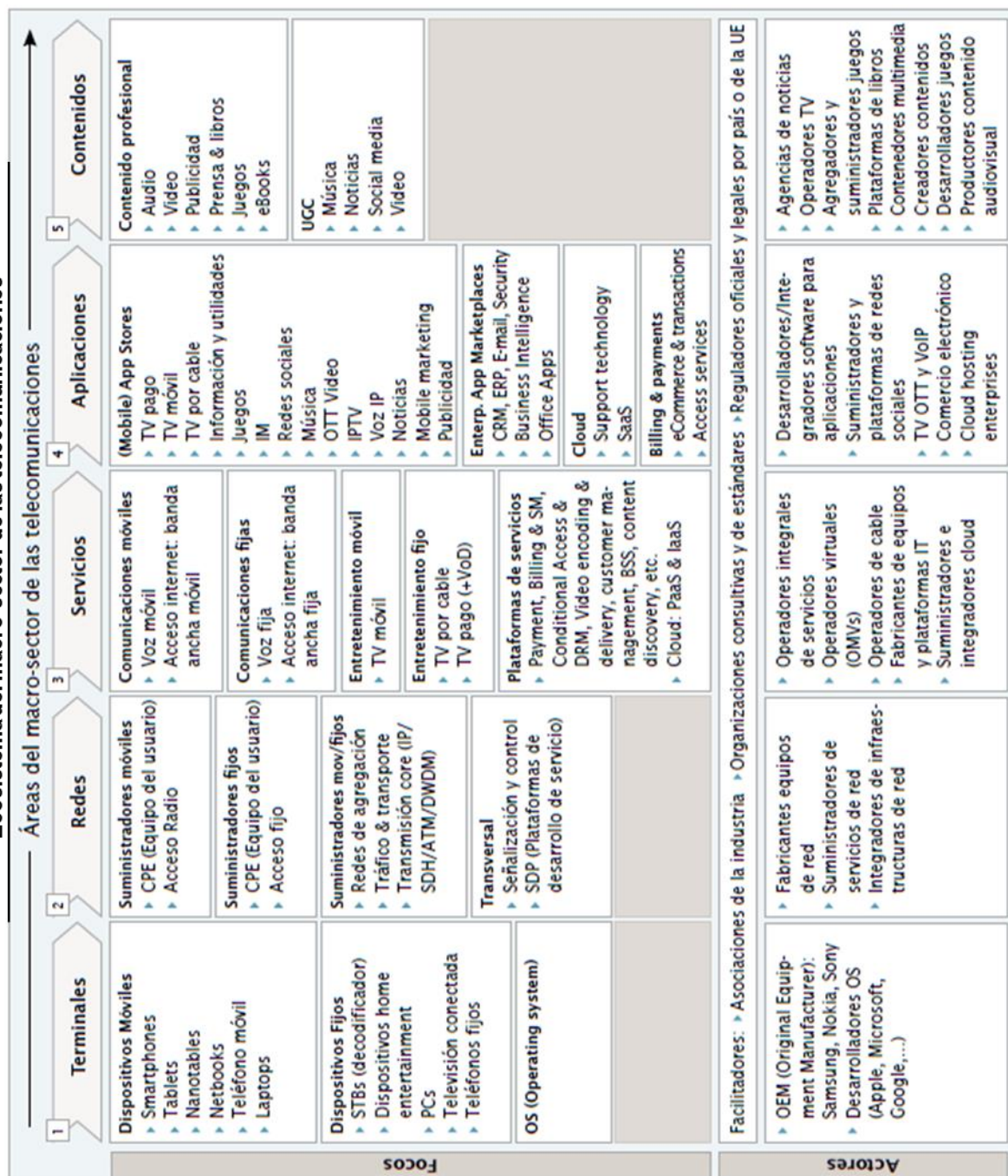
- B) En segundo lugar, el trabajo analiza por primera vez el impacto sobre el valor del cliente de una variable de su oferta comercial: el compromiso de permanencia. Esta variable se ofrece de forma habitual por muchas empresas de servicios con relaciones contractuales en países de todo el mundo. En algunos casos, como simple penalización por cancelación (p.e. sectores de hostelería o viajes), y otros, a cambio de descuentos o regalos que justifiquen su aplicación (p.e. sector de las telecomunicaciones).

Se estudian en este trabajo los efectos de su aplicación sobre la compra, sobre el tiempo de vinculación del cliente a la empresa, sobre su satisfacción, y, finalmente, sobre su valor para la empresa. Para estudiar estos efectos, se procede a analizar el comportamiento de la totalidad de la base de clientes de un operador de telecomunicaciones en España.

En el siguiente gráfico, se muestra la composición del macro-sector de las Telecomunicaciones en España, en el que existen cinco grandes áreas industriales (terminales, redes, servicios, aplicaciones y contenidos). Esta investigación se centra

en una compañía del sub-sector Servicios, en concreto del servicio de Comunicaciones Móviles de Acceso a Internet en Banda ancha móvil.

**FIGURA 1**  
**Ecosistema del macro-sector de las telecomunicaciones**



Fuente: Alfran, 2014



El subsector de Servicios de Telecomunicaciones se encuentra actualmente y desde 2009, en un periodo deflacionario del orden del 30% debido a una combinación de la disminución del consumo (en particular de las llamadas telefónicas) y una reducción de precios generalizada, derivada de un incremento notable de la competencia, sobre todo desde la aparición de los operadores móviles virtuales (Altran 2014).

A esta situación, los operadores están respondiendo con acciones de reducción de gastos y reducción de inversiones con el objetivo de minimizar el impacto sobre sus cuentas de resultados y buscando nuevas acciones comerciales centradas en la fidelización de clientes e incremento del ARPU (*Average Rate Per Unit*), para evitar con ello el deterioro de sus beneficios.

En esta línea, el compromiso de permanencia es una de las herramientas que los operadores están utilizando para conseguir sus objetivos. Por ello esta investigación se centra en éste sector, aunque los resultados obtenidos pueden tenerse en consideración por empresas de otros sectores.

Una vez obtenida toda la información disponible en la literatura relacionada con esta variable, se emplea el método hipotético deductivo para elaborar y contrastar unas hipótesis que relacionan la variable compromiso de permanencia con la compra, la satisfacción, la vinculación y el valor del cliente. Se utilizan como pruebas estadísticas los Test de Student, chi-cuadrado, ANOVA y la Regresión Lineal múltiple. Los resultados muestran que la utilización de esta variable en la oferta comercial afecta positivamente a la vinculación y el valor del cliente sin afectar negativamente a la satisfacción del cliente.

Finalmente, se representa gráficamente el conjunto de las variables que afectan al valor del cliente incluyendo el compromiso de permanencia.



## 1.5. Metodología

En la realización de esta investigación se ha utilizado el método hipotético-deductivo. Siguiendo éste método (Popper y Zavalá 2008):

1. Se ha partido de una experiencia previa: la contratación en un contexto empresarial de la existencia de diferencias en el comportamiento del cliente cuando en su oferta comercial se incluye una penalización ligada a un compromiso de permanencia y cuando no se incluye.
2. Se ha recogido información buscando explicaciones anteriores.
3. Se han elaborado hipótesis de porqué suceden esas diferencias de comportamiento en los clientes utilizando como base la experiencia y las explicaciones anteriores.
4. Se han comprobado las hipótesis buscando las evidencias que las corroboran o no.

En los siguientes puntos se explican las tres etapas de método utilizado: la observación, la formulación de hipótesis y la contrastación de hipótesis.

### 1.5.1 Fase de Observación

En primer lugar, se ha procedido a la recogida de toda la información relativa a las variables de marketing relacionadas con el valor del cliente. El requisito de que se tratase de estudios empíricos ha delimitado fuertemente la investigación, ya que la literatura empírica relacionada con el valor del cliente es aún escasa.

El reto era tener una sola foto de todas las variables, para facilitar con ello su estudio a los investigadores y su uso a los gerentes de marketing.

Para ello se ha recurrido a todo tipo de fuentes secundarias de información (libros, artículos e Internet) y se ha realizado un análisis de los estudios empíricos relacionados con el valor del cliente siguiendo una metodología científica, sistematizando y

ordenando el análisis considerando las siguientes cuestiones de cada uno de los estudios publicados analizados:

1. Marco teórico dominante: tiene como fin el conocimiento de las asunciones que los autores de cada artículo han realizado para su investigación.
2. Conceptos sobre el valor del cliente utilizados
3. Relación entre la variable estudiada y el valor del cliente para la empresa.
4. Diseño del estudio (métodos utilizados y niveles de análisis).
5. Modelo planteado.
6. Implicaciones empresariales.

A partir de esta recogida de información, se elabora un capítulo de la tesis (apartado 3.3) donde, de forma descriptiva, se procede a la explicación de cada una de las variables y a detallar sus relaciones con el valor para la empresa recogidas en la literatura.

Dado que estos estudios se apoyaban en estudios teóricos previos, éstos se han incluido también para dar las explicaciones necesarias para la comprensión de las investigaciones empíricas (p.e. Kahneman y Tversky 1982, Oliver 1999, Gupta 2004).

Esta parte de la investigación ofrece una visión del actual estado de la cuestión relativa a las variables de marketing que afectan a la retención del cliente y a su valor.

Finalizada la recogida de información relativa a las variables de marketing contrastadas con el valor del cliente, se identificó la falta de estudios relacionados con la variable “compromiso de permanencia” muy utilizada en el sector de las telecomunicaciones entre otros.

Se recoge información relativa a esta variable y, con el fin de completar el marco empírico de las variables de marketing que afectan al valor del cliente, se plantea la realización de un estudio empírico de la variable “compromiso de permanencia”.

### 1.5.2 Fase de formulación de hipótesis

Con el objeto de realizar un estudio empírico no encontrado previamente en la literatura sobre las variables de marketing que afectan al valor del cliente, se procede a formular unas hipótesis para conocer las siguientes relaciones de la variable “compromiso de permanencia”:

- Compromiso de permanencia y compra
- Compromiso de permanencia y satisfacción
- Compromiso de permanencia y tiempo de vinculación
- Compromiso de permanencia y valor del cliente

Siguiendo el método, se formulan un total de ocho hipótesis que explican el fenómeno estudiado pero que no pueden contrastarse por observación directa de la realidad.

La elaboración de hipótesis se apoya en el marco conceptual desarrollado, y en concreto en:

- a) las investigaciones previas relacionadas con los elementos que componen el compromiso de permanencia (Fram y McCarthy 1999, Park y Jang 2014, Kim 2007)
- b) la literatura existente relacionada con las variables compra, satisfacción, vinculación y valor del cliente (Chen y Quester 2006, Jiang et al. 2011, Ryu et al. 2012)
- c) las observaciones y experiencia previa en empresas del sector de las telecomunicaciones.

### 1.5.3. Fase de contrastación de hipótesis

Utilizando la base de datos de clientes cedida por un operador de Telecomunicaciones en España, se procede a realizar el estudio empírico y contraste de hipótesis.

La “contrastación empírica” consiste en comprobar si los enunciados de las hipótesis se producen en la realidad. Así quedan contrastadas y apoyan la teoría que, en caso contrario, quedarían falseadas o refutadas.

Para la contrastación se han utilizado distintos test estadísticos que se recogen detalladamente en el capítulo 4 del trabajo y que coinciden con muchos de los estudios empíricos de las variables del marketing relacionadas con el valor del cliente (Edvardsson et al 2005, Laros y Steenkamp 2005, Kaltcheva y Weitz 2006).

Éste sistema aporta una guía sistemática que ayuda a desarrollar una investigación concluyente. Pero, como ha señalado por Carl Hempel (Murzi 2008), esta visión del método científico queda incompleta, ya que una conjetura también puede incorporar probabilidades. Por ejemplo, el fármaco es eficaz sobre el 70% del tiempo. Las pruebas, en este caso, se deben repetir para justificar la conjetura (hipótesis). Este es el caso que nos ocupa y que se recomienda al final del estudio.

Existe una necesidad de repetir estudios empíricos en esta línea de investigación que permitan cuantificar la confianza en las propias hipótesis, para luego aplicar un análisis bayesiano con cada resultado experimental cambiando la probabilidad ya sea hacia arriba o hacia abajo (Brodie y Danaher, 2000). El Teorema de Bayes demuestra que la probabilidad nunca llegará exactamente a 0 o a 100%, pero todavía puede estar muy cerca de cualquiera de los extremos (Matthews 1994).

Así mismo, dado que el método hipotético deductivo se limita a constatar y describir lo que existe (Whewell 2014), se ha complementado este método con la profundización en las causas y relaciones, ya que se considera que éstas son de gran importancia en el ámbito de estudio en el que se enmarca este trabajo.

## 1.6. Resumen

El saber cómo las variables de marketing afectan al valor del cliente es un conocimiento imprescindible para que la empresa pueda orientarse al mercado y al cliente mejorando la eficiencia de sus inversiones, tanto en captación como en retención. Sin embargo, los estudios empíricos de estas variables están muy fragmentados y, por tanto, acceder a este conocimiento es una tarea ardua y muy compleja para los gerentes y los investigadores de marketing.

En este trabajo se propone un modelo teórico del valor del cliente basado en las investigaciones empíricas de variables que en la literatura son estudiadas en modelos parciales: Marca y reputación, punto de venta, empleados, precio, compromiso de permanencia, descuentos, complementariedad de productos, experiencias, emociones, valor percibido, calidad, satisfacción, costes de cambio y lealtad. El modelo muestra cada una de las variables en su relación con la vinculación y el valor del cliente, y en su relación entre sí.

Sobre la variable compromiso de permanencia se hace además una investigación empírica en su relación con el valor del cliente, al no haberse encontrado un estudio previo a pesar de tratarse de una variable ampliamente utilizada en el sector de las Telecomunicaciones por su capacidad de trabajar sobre la retención desde el momento de la captación.

Para ello, se utiliza la base de datos de 63.165 clientes de un operador de Telecomunicaciones con información de un periodo de cinco años, utilizándose como métodos de contrastación estadística la Regresión lineal multivariante y el análisis de la varianza.

Los resultados obtenidos en el estudio de esta variable indican que la aplicación de un compromiso de permanencia en la oferta comercial afecta positivamente a la vinculación y al valor del cliente sin afectar negativamente a su satisfacción.

A lo largo de este trabajo se verá como las variables del marketing afectan de forma multivariante y cíclica a la vida y el valor del cliente (Cronin et al. 2000), ya que el comportamiento del cliente no funciona en compartimentos estancos temporales o circunstanciales.

Para ello se exponen estudios empíricos publicados en revistas Q1 del JCR, que relacionan cada variable de marketing con el valor que genera para la empresa.

Este estudio puede ser una herramienta de trabajo para académicos y empresas, las cuales, para seguir liderando el mercado, han comenzado a gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para rentabilizar el negocio en el largo plazo, buscando la diferenciación a través de experiencias emocionales del cliente (Valenzuela et al. 2007) a partir del proceso de venta, el producto vendido y el servicio postventa (Zhuang y Babin 2015).

Esta orientación de mercado no tiene una fácil ejecución ya que para ello es necesario que todos los componentes y *stakeholders* de la empresa estén involucrados y esa es una tarea extraordinariamente compleja. Su adopción implica la puesta en marcha de importantes cambios funcionales y de procesos en las empresas. A día de hoy la pregunta no es ya sobre si debe o no implementarse, sino el cómo hacerlo (Woodruff 1997) y con qué coste (Kumar et al. 2011).

El cliente es ahora un activo de la empresa, con la necesidad asociada que ello conlleva de medir todas las inversiones y de cuantificar los resultados relacionados con dicho activo. Entre otras métricas específicas de cliente sobresale el capital cliente -*Customer Equity*, CE- por su capacidad de valorar la compañía en el tiempo. Para su cálculo es necesario utilizar el *Customer Lifetime Value* (CLV) que valora todos los flujos futuros de ingresos menos los costes y, por tanto, requiere un nivel de análisis mayor que las métricas tradicionales, lo cual fuerza a los gerentes a analizar y determinar estrategias que incrementen el valor del cliente (Gupta 2004).

El reflejo de esta orientación al mercado está en tener en la cadena de valor conformada por todos los *stakeholders* un objetivo común: el cliente. La necesidad de gestionar al

cliente de forma unitaria tiene que dar lugar a que las estrategias y presupuestos de captación y retención se realicen de forma conjunta, a diferencia de lo que ocurre actualmente en la mayoría de las empresas (Thomas et al. 2004).

Por tanto en las estrategias orientadas a aumentar el valor de cada cliente es necesario contemplar todas las variables que lo afectarán en su relación con la empresa, que en este trabajo se recogen agrupadas de la siguiente forma:

- Variables relativas a la empresa: variables controlables por la empresa que ésta utiliza para crear un posicionamiento e influencia en su mercado objetivo (Kotler y Armstrong, 2008).
- Variables relativas al producto: al igual que las variables de la empresa, se consideran variables del marketing mix a efectos de este trabajo. Como se verá, el impacto de estas variables va cambiando a lo largo de la vida del cliente.
- Variables relativas al cliente: Incluimos en este grupo variables cuyo impacto sobre el valor del cliente es resultado de la actividad de la empresa unida a la personalidad individual de cada consumidor. En concreto: experiencias, emociones, valor percibido, satisfacción, calidad, costes de cambio y lealtad.

Como variable transversal a estos grupos, se analiza el Compromiso de Permanencia sobre la que se realiza una investigación específica al no haberse encontrado un estudio previo, y por considerarse de particular importancia e impacto en el valor del cliente y en la relación cliente-empresa en un sector de gran relevancia económica y social como son las Telecomunicaciones.

Esta variable es transversal ya que es una parte de la oferta comercial que afecta a las altas, es un coste de cambio que retiene las bajas, y, además, formaliza una emoción como es el compromiso (a través de la firma de un contrato).

La investigación empírica llevada a cabo en este trabajo estudia las relaciones entre la variable compromiso de permanencia y las variables compra, satisfacción, vinculación y valor. Los resultados muestran que las estrategias de marketing que trabajan simultáneamente en la activación y la retención, como lo hace esta variable, tiene efectos positivos en la duración y el valor del cliente.

Como se muestra en el modelo teórico propuesto al final del trabajo, la variable compromiso de permanencia contribuye a la finalidad de la empresa de atraer y retener clientes, generando rentabilidad en la empresa. Esta relación avala la práctica habitual tan extendida en los sectores de servicios, como las telecomunicaciones, la banca o el turismo.

Los resultados de la investigación empírica muestran que:

- Los consumidores aceptan las penalizaciones cuando las consideran justas (Fram 1999).
- El compromiso de permanencia afecta positivamente al valor y la vida del cliente (en definitiva al *Customer Lifetime Value*).
- La existencia de un compromiso de permanencia en la oferta comercial del cliente no afecta a su satisfacción.

En el recorrido por el análisis de estas variables, se incluyen los modelos teóricos y empíricos de algunos autores con el fin de ilustrar las relaciones entre las mismas y facilitar su comprensión, y un modelo teórico que agrupa los diferentes modelos empíricos parciales en uno sólo que representa la relación de todas las variables del marketing que tienen impacto sobre el valor del cliente.





## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 El cliente como activo de la empresa

La orientación al mercado es la estrategia de profundización en el conocimiento del mercado y las relaciones con los *stakeholders* que debe seguir la empresa para anticiparse, diferenciarse y generar recursos inimitables (Verhoef y Lemon 2013, Reinartz y Kumar 2002).

El origen del cambio de una orientación de producto (centrado en lo que se vende y no en lo que ocurre después de la venta) a la orientación de mercado, está en la cada vez mayor competencia en la mayoría de los sectores, y el mayor conocimiento que los clientes tienen de los productos y del servicio dado por las empresas (Sultana 2014).

Esta filosofía empresarial implica una cultura organizacional cuyo fin es dar valor a los clientes a través del compromiso de y con todos los agentes de la cadena de valor. Con este enfoque estratégico, la empresa tendrá una mayor capacidad de reacción ante los cambios del entorno que determinará sus resultados económicos y competitivos (Valenzuela et al. 2006). En un paso más, Kumar et al. (2011) postulan la necesidad de una orientación hacia la interacción. Esta, a diferencia de la orientación al mercado, dirige a la empresa a creer que la unidad de análisis sea el cliente y no el mercado, que las actividades de marketing sean conducidas con el cliente más que para el cliente, que las relaciones cliente-a-cliente sean estratégicamente importantes y, que la contabilidad monetaria para las acciones de marketing esté arraigada en la práctica.

Es necesario corregir la asunción, aún muy asentada en las empresas, de que adquisición y retención son procesos independientes. El punto de vista estándar ignora la relación entre adquisición y retención y da lugar a inferencias incorrectas respecto a la duración del cliente – la relación con la empresa y la rentabilidad del cliente- y a una confusión respecto al impacto de las tácticas de marketing en la duración de la relación cliente-empresa (Thomas 2001, Samah y Palmatier 2015).

El valor representa no lo que el producto o servicio hace sino el impacto que tiene en la vida del cliente. Por lo tanto, el enfoque empresarial y de marketing debe centrarse primordialmente en el valor del tiempo de vida del cliente.

Una orientación al mercado de la empresa debe considerar esta premisa: tener la retención y la adquisición del cliente como un todo, no de forma separada, permite aumentar el valor percibido por el cliente a través de las actividades y relaciones de la empresa respecto a los consumidores (sean clientes o no) con un fin común: tener una cartera rentable (Thomas et al. 2004). Para conseguirlo, la empresa necesita tener integrada toda la información recogida de los clientes y las interacciones realizadas, de forma que puedan optimizarse todas las herramientas que hacen converger las acciones de marketing y el *Customer Relationship Management* (Rajkumar et al. 2004).

Según la investigación llevada a cabo por Kumar et al. (2011) con datos a lo largo de nueve años, la orientación al mercado tiene una influencia mayor sobre los beneficios que sobre las ventas, tanto en el corto como en el largo plazo. Esto implica que el estar orientado al mercado hace a las empresas enfocarse más a la retención que a la adquisición de cliente y es precisamente por esta razón que los beneficios se incrementan mucho más que las ventas.

Por lo tanto, es necesario distribuir el presupuesto de marketing a lo largo de todas las actividades que generan este *Customer Equity* (Reinartz et al. 2005).

Esta es la característica principal de la variable compromiso de permanencia: se introduce en el momento de la compra con el fin de vincular al cliente el mayor tiempo posible a la empresa. Se trata de una variable fruto de la unificación de las estrategias de adquisición y retención.

## **2.2 Rentabilidad financiera del marketing**

La orientación al mercado de las empresas se ha desarrollado al mismo tiempo que su necesidad de cuantificar las inversiones realizadas en todas las áreas de la organización. Al modificar cada uno de los aspectos mejorables de la empresa desde la estructura

funcional, la mejora del servicio, la participación de todos los agentes de la cadena de valor, etc., con el fin de mejorar la eficiencia, el posicionamiento en el mercado y con ello la rentabilidad, aparece como imprescindible el cuantificar también el impacto de las variables de marketing en los resultados de la empresa (Lemmens y Gupta 2013, Kumar et al. 2011).

Las métricas tradicionales no contemplan el grado de orientación al mercado de una organización. Sirven para medir el flujo de caja de las empresas consolidadas, pero no reflejan la realidad de la empresa en los nuevos negocios en los que no hay flujo de caja o es negativo.

Considerando a los clientes como activos y gestionándolos sistemáticamente como tales, una empresa puede identificar las acciones de marketing más apropiadas para captar, mantener y aumentar el valor del cliente maximizando los resultados financieros de la empresa. El valor del cliente representa el ingreso que el cliente genera a la empresa menos el coste asociado al mantenimiento de la relación con él (Berger et al. 2002), siendo por tanto imprescindible su cuantificación financiera.

Esta cuestión es tan importante que el *Marketing Science Institute* ha establecido de nuevo (2014-2016) como prioridad la evaluación del rendimiento del marketing y las métricas de marketing (esta es una prioridad para la entidad desde 2002). Desde una orientación al mercado y al cliente, parece necesario que las empresas realicen la contabilidad financiera considerando el efecto de los gastos estratégicos de marketing en su *Customer Equity* y relacionando el incremento del mismo con los gastos requeridos para conseguir dicho incremento (Rust et al. 2004).

El objetivo del marketing es ofrecer valor a los clientes y, a cambio, obtener valor de ellos; en definitiva supone la gestión rentable de las relaciones con los clientes (Kotler y Armstrong 2008, Luo et al. 2015).

En resumen, un análisis del valor de la empresa basado en clientes y las futuras ganancias esperadas (Gupta 2004):

- 1- provee explicaciones que no serían posibles según el nivel de análisis tradicional.
- 2- facilita la proyección financiera de nuevos negocios y de negocios en crecimiento.
- 3- permite justificar las inversiones necesarias para seguir una estrategia de *Customer Relationship Management* (CRM) orientada al mercado y a la interacción.

Al cuantificar los resultados, se proporcionan métricas que permiten evaluar el impacto de los programas y acciones de atención al cliente, postventa, marketing convencional y relacional, convirtiendo datos abstractos en datos útiles con los que poder actuar para mejorar los resultados de la empresa (e.g. mediante la asignación de recursos con base en el valor del CLV de sus clientes, IBM incrementó sus ingresos en \$20 millones sin realizar ningún cambio en sus inversiones de marketing y más importante, aumentó la productividad de las inversiones de marketing de la compañía –Kumar et al. 2008-)

### **El *Customer Lifetime Value* (CLV)**

El valor del cliente comprende no solo los ingresos que genera para la compañía, sino su potencial a futuro como cliente aumentando su portfolio de productos con la empresa y como referente para atraer a nuevos clientes. Por lo tanto se considera tanto su valor actual como su valor potencial (Valenzuela et al. 2007).

La necesidad de dar un valor a la empresa como entidad con presente, pasado y futuro, es la que da lugar al nacimiento del índice capital cliente (*Customer Equity*, CE), siendo su base el valor de la vida del cliente (*Customer Lifetime Value*, CLV) métrica que pasa a ser el centro de la empresa. El CLV calcula el valor presente neto de los flujos futuros de los consumidores incluyendo la tasa de descuento previsible a lo largo de su vida en la empresa (los textos financieros sugieren un rango entre 8%-16% de descuento anual (Gupta 2004)) los costes de mantenimiento de los clientes y los ingresos generados por los clientes.

Es una buena aproximación del valor de la empresa dado que la estimación del CLV requiere una mayor detalle que la evaluación tradicional, mostrando el beneficio no solo en términos de evaluación de la empresa, sino como buen punto de partida para gestionar a los clientes como activos (Lewis 2015).

El capital cliente indica la situación de la empresa respecto a la competencia, y permite (de Rust et al. 2004):

- 1- Calcular el CLV esperado tanto de clientes como de potenciales. Para ello se incorporan adquisición y retención en el mismo modelo.
- 2- Estimar los efectos de las variables individuales del CE y el efecto del gasto en estas variables sobre el ROI.
- 3- Conocer rápidamente si está ganando o perdiendo terreno frente a los competidores respecto al valor de su cartera, utilizando conjuntamente los ratios de *Customer Equity* y *Customer Equity Share*.

La gran relevancia de este ratio es que provee de un marco teórico en el que la empresa está centrada en el cliente.

Por tanto, orientando la empresa al mercado y al cliente, las acciones de marketing llevan a un incremento del capital cliente y al rendimiento financiero. Es decir, debe invertirse en variables (p.e. en publicidad, calidad del servicio, precio, programa de fidelización) que para cada empresa en su situación particular, producen un incremento en el capital cliente (Rust et al. 2004).

Cuando la empresa se propone gestionar su cartera debe determinar qué inversiones y sobre qué clientes va a llevarlas a cabo.

En la literatura se recogen algunos *inputs* básicos en la relación retención-rentabilidad que pueden ayudar a enfocar estas inversiones:

- El que un cliente haya sido beneficioso en el pasado no significa que vaya a serlo en el futuro (rentas históricas no garantizan rentas futuras). Los clientes leales que generan beneficios suelen estar satisfechos con los procesos de la empresa.



“A partir de un momento, el coste de adquisición o retención de un cliente supera los ingresos que genera; después de ese punto, incrementar el ratio de adquisición o el de retención, sólo disminuye los beneficios de la compañía” (Reinartz et al. 2005).

- Invertir en clientes muy beneficiosos pero en tránsito, esto es, que por sus circunstancias personales compren una sola vez, o vayan a permanecer poco tiempo utilizando el servicio (p.e. línea telefónica vacacional), supone una pérdida de recursos (Reinartz y Kumar 2002), a no ser que ese tipo de cliente sea el eje del negocio de la empresa.
- La compañía debe determinar qué acciones son las más beneficiosas para el futuro de la empresa, ya que no todas las demandas de los clientes se pueden satisfacer. Para poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas, las empresas deben conocer bien el valor de cada segmento o individuo perteneciente a su cartera (Lewis 2015).
- Muchas empresas se enfocan en retener cliente fieles en lugar de a clientes rentables. No necesariamente los clientes fieles son rentables, ni los clientes rentables son siempre fieles (Sultana 2014).
- Es necesario que la empresa fije unos mínimos de calidad aceptables para todos los clientes, independientemente del valor de los mismos, ya que el periodo de su primer contacto con la empresa está relacionado con la probabilidad de recuperación. Esto da idea de lo importante que es dar una buena impresión a un cliente aunque sea poco rentable, no sólo por el cliente en sí, sino también por su valor de referencia. A día de hoy, en las acciones de marketing enfocadas al mercado hay que considerar a los clientes potenciales, los existentes y aquellos que se perderán y que también se podrán recuperar (Thomas et al. 2004).

Esta relación rentabilidad-retención, no es igual para todas las empresas. De hecho, Reinartz y Kumar (2002) indican que la relación entre vinculación y costes varía con el sector. Así:

- Reichheld (2001) observa que cuanto más tiempo el cliente está en la compañía, más comprará y la empresa podrá realizar *cross selling* de sus productos, siendo cada vez menos costoso el realizar negocios con el cliente. Sin embargo Reinartz y Kumar (2002) afirman lo contrario indicando que la duración no está necesariamente ligada a un incremento del margen.
- No hay evidencias que sugieran que los clientes habituales sean más baratos de gestionar ni menos sensibles al precio, ni que traigan más clientes nuevos. Hay que medir la relación vinculación-beneficio para enfocarse a unos clientes e ignorar a otros (Reinartz y Kumar 2002)
- La correlación entre longevidad y costes sugiere que los clientes que presumiblemente son más experimentados, son los más caros de gestionar (Reinartz y Kumar 2002)
- Algunos argumentan que los clientes están con una empresa porque los costes de cambio son demasiado elevados, y, por eso, están dispuestos a pagar precios más altos (Reinartz y Kumar 2002). Sin embargo, en los casos estudiados los clientes más antiguos pagan menos que los más nuevos (alrededor de un 8% menos).

Estas cuestiones son tratadas, referidas al sector de las telecomunicaciones, en el estudio empírico recogido en el capítulo 4 de esta tesis.

Teniendo en cuenta las divergencias en las investigaciones sobre la rentabilidad del cliente, se puede afirmar que, está claro que hay que encontrar el balance adecuado entre inversión y resultados centrando los recursos en los clientes más valiosos. Cada empresa tendrá que encontrar la fórmula individual de su éxito, porque según los estudios existentes, lo que en unos casos presenta una adecuada relación inversión-resultados, en otros supone una pérdida de recursos (Lewis 2006).

### 2.3 Variables de marketing que afectan al valor y la vida del cliente

Con el creciente reconocimiento de los clientes como activos procedentes de una correcta orientación al mercado, han aumentado las investigaciones que vinculan las inversiones del marketing operativo a las actitudes y a la rentabilidad del cliente.

A la hora de orientar la empresa al mercado y buscando crear valor en la cartera de clientes, es necesario considerar todos los momentos de la vida del cliente, diseñando una estrategia dirigida a captar, mantener y recuperar a los clientes más rentables para la empresa. Las empresas *orientadas al cliente* analizan en profundidad a los clientes actuales para: examinar su deseos, recopilar ideas de nuevos servicios y productos y poner a prueba las mejoras de los productos propuestos (Kotler y Armstrong, 2008; Karjaluoto et al. 2015).

Uno de los objetivos de este trabajo es obtener una visión general de cómo las variables que se encuentran en el flujo de vida del cliente repercuten en el valor del cliente para lo cual, se han dividido las variables en tres grupos para su estudio: Variables relativas a la empresa, al producto y al consumidor

Las variables y los grupos en los que se ubican, se cruzan muchas veces entre sí y evolucionan a lo largo de la vida del cliente, por lo que algunas cuestiones de las planteadas variarán según el momento temporal al que se refieran (p.e. la evolución del precio, que puede variar para el mismo cliente desde el marketing mix hasta los costes de cambio).

En cualquier caso se habla siempre del comportamiento del consumidor y de sus efectos, por lo que hay que tener en cuenta los factores fundamentales que influyen en el mismo: la competencia, la conveniencia, la imagen, el precio, la calidad y los eventos de su ciclo de vida (Xevelonakis 2008).

Para dirigir las acciones de marketing a crear valor en la empresa, se debe considerar que:

1. El marketing no sólo se adapta a las oportunidades del entorno. Desde una perspectiva proactiva, las estrategias de marketing pueden estar dirigidas a cambiar el contexto en el que la organización opera (Berger et al. 2002). Esto será lo que realmente genere una ventaja competitiva a la empresa.
2. Un cliente compra y se queda en la empresa que ofrece mayor valor percibido: esto es, la evaluación (normalmente subjetiva y poco precisa) que hace el consumidor de la diferencia entre todas las ventajas y todos los costes de una oferta del mercado respecto a las ofertas de la competencia (Karjaluoto et al. 2015).
3. Las claves de la retención deben tenerse siempre presentes durante el diseño de cualquier acción de marketing. Estas claves son: 1) la vinculación, 2) el riesgo de abandono y 3) el valor del cliente (Thomas et al. 2004).
4. Existen los efectos de la compra y permanencia por inercia. Es necesario poder predecir los cambios en el consumidor derivados de las acciones de marketing y no de otros elementos (Vogel et al. 2008).
5. Las percepciones del valor, de la marca y de la relación con la compañía (los *customer equity drivers*) afectan a las intenciones de vinculación (en forma de lealtad) y a las futuras ventas (Luo et al. 2015).

Las intenciones de lealtad en una situación de compra reflejan las actitudes favorables respecto a la marca o la empresa. Los componentes de la lealtad son complejos y van cambiando a lo largo del tiempo y los modelos de marketing que intentan explicar la vinculación deben considerar tanto aspectos cognitivos como afectivos (Vogel et al. 2008). Desde la óptica de la empresa estos aspectos son:

- a) Rentabilidad del Valor (*Value Equity*): es el ratio que define la relación entre lo que se recibe y lo que se sacrifica. Así, si el ratio de la relación calidad precio es favorable, es un indicador de una rentabilidad de valor elevada. La

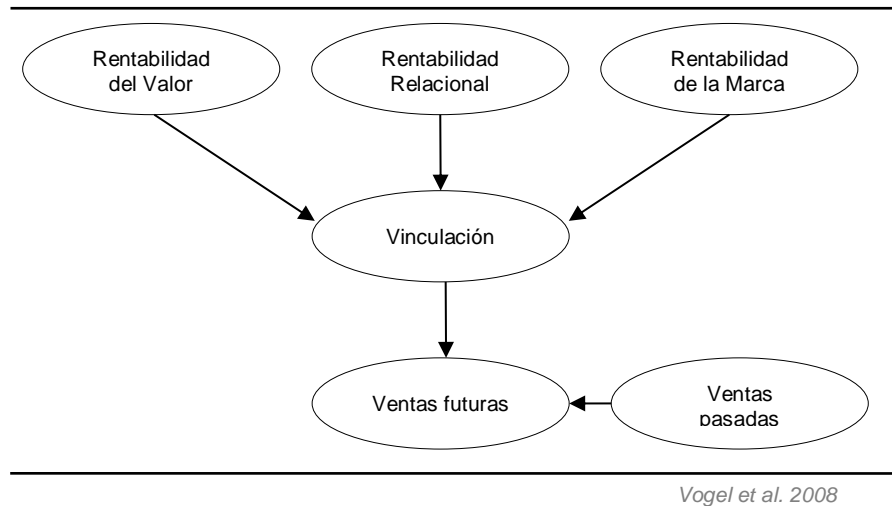
Teoría del Valor mantiene que la percepción de valor produce estados afectivos positivos que llevan a actitudes positivas como la satisfacción y la vinculación.

Esta teoría está ampliamente soportada por estudios empíricos (Lam et al. 2004; Yang y Peterson 2004, Vogel et al. 2008).

- b) Rentabilidad Relacional (*Relationship Equity*): el valor relacional contempla elementos que unen al cliente con la marca o la empresa (Lemon et al. 2001). Si la percepción es alta, los clientes creen que están bien atendidos y están en buenas manos, se sienten a gusto con la marca, la tienda o su empleado y creen en la calidad del producto o servicio. La percepción de una rentabilidad relacional aumenta positivamente en las intenciones de lealtad (Vogel et al. 2008).
- c) Rentabilidad de la Marca (*Brand Equity*): contiene la apreciación subjetiva que realiza el cliente a la hora de elegir el producto. Es el valor añadido al producto como resultado de una inversión anterior en el marketing mix (Lemon et al. 2001). Si el consumidor considera una determinada marca como fuerte, única y deseable, está experimentando una alta valoración de la marca. La rentabilidad de marca puede influir en el deseo de vinculación del cliente, aumenta la probabilidad de compra y la posibilidad de recomendar la marca (Luo et al. 2015).

Como consecuencia de un incremento en lealtad, se producirá un aumento en las ventas. Esto ha sido corroborado empíricamente por Kamakura et al. 2007 y Vogel et al. 2008 entre otros (Figura 2).

**FIGURA 2**  
**Modelo de relación de los *drivers* del valor del cliente y las futuras ventas**



### 2.3.1 Variables relativas a la empresa

Se consideran variables del marketing mix a efectos de este trabajo, el conjunto de variables controlables que la empresa utiliza para crear un posicionamiento e influencia en su mercado objetivo, siendo la estrategia óptima de marketing aquella que sintonice los niveles de las variables del marketing-mix con el mercado que se toma como meta (Kotler y Armstrong 2008).

A lo largo de este capítulo se exponen los estudios empíricos que relacionan estas variables con el valor del cliente. Existe una mayor profundización en unas variables (marca, precio, canal de venta) que en otras (lealtad, satisfacción, CRM), debido al mayor o menor número de estudios empíricos existentes relacionándolas con el valor del cliente. La diferencia se debe seguramente a que unas variables son a menudo mediadoras de las otras de cara a su impacto sobre el valor del cliente, lo cual se verá reflejado a lo largo de las explicaciones y puede observarse gráficamente en la representación gráfica de marco teórico recogido en el apartado 5.1 de esta tesis.

En su estudio empírico Cengiz y Yayla (2007) testean la relación entre el marketing mix, el valor percibido, la calidad percibida, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente a través de la recomendación boca a oreja, con los siguientes resultados:

- a) los elementos del marketing mix tienen una importante influencia sobre la vinculación del cliente y
- b) en particular el precio y las promociones tienen efectos significativos sobre el valor percibido.

### **2.3.1.1 Marca**

La marca constituye un factor determinante, diferencial e inimitable para crear y añadir valor a empresas, productos y servicios. Su grado de influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, identificación, confianza y respeto que el comprador tenga por la marca. El hecho de que un consumidor recuerde, elija o se identifique con una

marca y no con otras, es consecuencia de diversos elementos interrelacionados, los cuales hacen que esta preferencia influya directamente en el incremento de las ventas y la rentabilidad de la compañía propietaria de esa marca (Luo et al. 2015). Esto significa que los clientes compran una estructura intangible: un pensamiento, un sentimiento, una sensación física e incluso, en algunos casos, una interacción social que se unen en una satisfacción placentera.

La marca “es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores” (Kotler y Armstrong 2008).

Las cualidades de una marca son la notoriedad, el valor de referencia, la calidad (relacionada con el producto que ampara) y la firma como importante símbolo de garantía. Es un importante seguro de progreso porque obliga al fabricante a

perfeccionarse sin descanso, incluyendo su propia renovación mediante innovación cuando sea necesaria (Kotler y Armstrong 2008).

### **Medir el valor de la marca**

El valor de la marca va más allá de los resultados financieros de la empresa. Este valor está afectado por todos los componentes de la cadena de valor de la empresa asociada a la marca: el canal, los clientes finales, los empleados, los medios de comunicación, los accionistas y los proveedores.

Valorar una marca es una cuestión compleja al ser el componente subjetivo en su valoración muy elevado, y la valoración cambiante en el tiempo, ya que el posicionamiento va variando según evoluciona el mercado y los supuestos de evaluación también pueden cambiar.

El valor de marca se mide midiendo estímulos, percepciones y comportamientos de forma indirecta a través de medidas que se puedan desarrollar con datos concretos disponibles, bien recogidos de forma directa por la empresa, bien a través de estudios de mercado en los que se medirán elementos subjetivos como notoriedad, calidad percibida, satisfacción y elementos de comportamiento como son las ventas, cuota de mercado, precio relativo, beneficios de los clientes, retención, fidelidad, penetración, si la marca apela a usuarios frecuentes u ocasionales, etc. (Brakus et al. 2009).

### **La experiencia de marca**

La contribución de la marca al valor del cliente, se realiza a través de la experiencia de marca que influye en la satisfacción y en la lealtad.

La experiencia de marca tiene dos facetas (Brakus et al. 2009):

1. Es una respuesta subjetiva e interna del consumidor (sensaciones, sentimientos y conocimientos)



2. Es una respuesta comportamental evocada por estímulos relacionados con la marca que son parte del diseño y la identidad de la misma, el packaging, las comunicaciones consumidor-empresa y el entorno.

Si una marca evoca una experiencia, esto por si solo puede generar satisfacción y lealtad. Cuando un cliente está satisfecho con su relación con la marca y aprecia el producto o la marca, esto resulta en un mayor nivel de compromiso y lealtad (Mittal y Kamakura 2001).

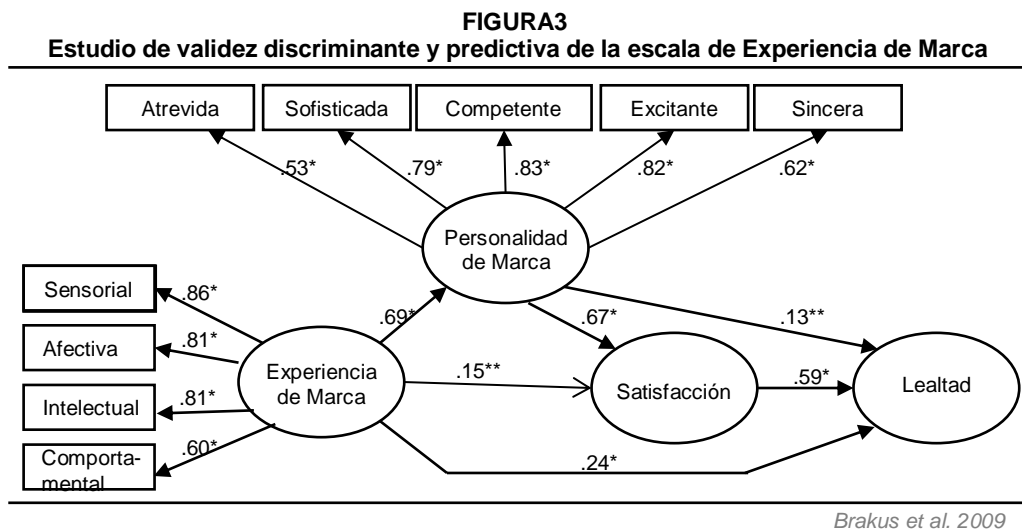
La experiencia de marca está relacionada con otros constructos de la marca pero es conceptualmente distinta. Es diferente a las actitudes hacia la marca, participación y vinculación con la marca, personalidad de la marca y deleite del cliente. En contraste con estas últimas, la experiencia de marca no es un concepto de relación emocional sino que está basado en sensaciones, sentimientos, cogniciones y respuestas comportamentales reales (Brakus et al. 2009).

La experiencia de marca puede afectar a la satisfacción y la lealtad indirectamente a través del constructo de la personalidad de marca que se define como el conjunto de características humanas asociadas a la marca. El consumidor tiende a vincular la marca con características de la personalidad humana como la sinceridad, lo excitante, la competencia (como capacidad) la sofisticación y el atrevimiento. Proyecta estas características sobre las marcas.

La experiencia de marca es un antecedente a la personalidad de marca, ya que es a través de las experiencias cómo el consumidor adquiere el conocimiento de la marca y proyecta luego en ella las características de la personalidad de marca. Ambas están relacionadas, de manera que cuanto más satisfactorias sean las experiencias de marca, más afectará a la personalidad de marca. Por su parte, la personalidad de la marca genera confianza, incrementa la preferencia por la marca y aumenta la lealtad (Caruana et al. 2015).

Por último, las *actitudes* hacia la marca representan la evaluación general del consumidor en relación a la marca y forman la base de sus comportamientos respecto a ella.

Las actitudes se forman tras la interpretación, evaluación e integración de los estímulos generados por la información recibida por el cliente (Grace y O'Cass 2004), formando parte de un proceso en el que la percepción del valor y después la satisfacción, juegan un papel central.



### 2.3.1.2 Canal de venta

La utilización de diferentes canales de venta es hoy una realidad. Los consumidores somos multicanal, por lo que el reto de las empresas que buscan crear valor es la integración de canales, esto es, la creación de una visión continuada y común de la empresa a través de todos sus canales de venta de forma que el cliente pueda elegir según sus circunstancias uno u otro canal e incluso iniciar su transacción en uno y finalizarla en otro aumentando el valor percibido en el proceso (Chocarro et al. 2007; Peppard 2000).

### **El punto de venta como creador de valor**

El éxito o fracaso de un establecimiento comercial, se debe la existencia o inexistencia de una orientación al mercado. Existen evidencias de la relación entre la orientación al mercado y la lealtad del cliente a un establecimiento comercial, siendo la satisfacción del cliente el requisito previo de esta lealtad (Chen y Quester 2006).

Diversos estudios establecen una relación entre el ambiente de un establecimiento comercial y aumento de las ventas y repeticiones de compra en el mismo (Sherman et al.1997; Kaltcheva y Weitz 2006, Cano y Gallo 2014). Aunque los factores cognitivos pueden tener un importante impacto en la selección de la tienda, el ambiente de ésta y es estado anímico de los consumidores, pueden ser aspectos determinantes en su comportamiento de compra.

Así, a no ser que una tienda se distinga del resto por los productos ofrecidos en ella, o por su estrategia de precios, el distribuidor tiene que distinguir su tienda del resto estableciendo una relación entre la atmósfera de la tienda y el estado de ánimo del cliente.

Para ello, debe considerarse que hay diversos tipos de compradores y por tanto son necesarios diversos tipos de ambientes (Sherman et al.1997; Kaltcheva y Weitz 2006):

- a) Los clientes utilitarios ven el ir a comprar como una forma de obtener un recurso (producto, servicio o información) y buscan realizar esta compra de la forma más eficiente posible. Por esta razón, este tipo de cliente asocia los ambientes muy excitantes a poco placenteros.

Si el ambiente es el adecuado, el comprador utilitario que va a comprar un determinado producto puede comprar otros si se captura su atención a través de *displays* creativos o demostraciones que no entorpezcan su búsqueda de una compra eficiente, sino que la complementen.

b) Los consumidores que se recrean en las compras (hedónicos) obtienen satisfacción por la actividad de ir de compras en sí, y por tanto les gustan los ambientes ricos en experiencias de compra y altamente excitantes.

Este comprador puede inesperadamente gastar más dinero como resultado de un sentimiento de optimismo creado por la atmósfera del establecimiento, incluso cuando ha entrado en la tienda con un sentimiento opuesto.

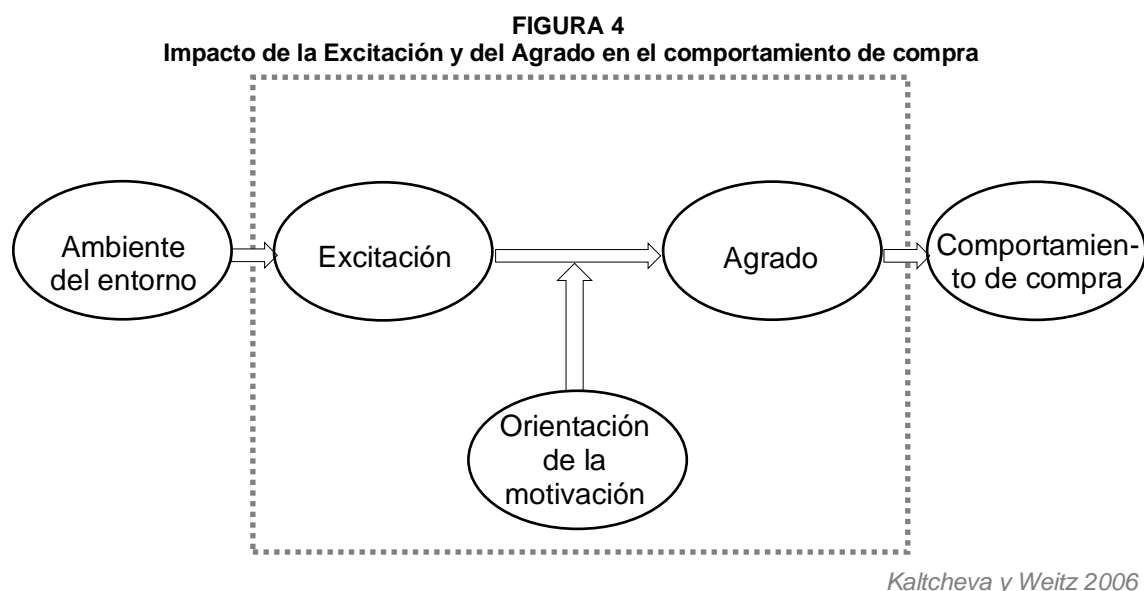
Por lo tanto, el nivel de excitación que los distribuidores deben crear en sus tiendas depende de las motivaciones de compra de sus clientes. Estas motivaciones se infieren de la oferta y la localización de la tienda y de los días de la semana, la hora del día, el momento del año (Kaltcheva y Weitz 2006) en que se atrae la clientela más rentable.

Según el estudio de Sherman et al.1997, el ambiente del entorno afecta de la siguiente manera en el comportamiento de compra del cliente:

1. Se puede afectar al comportamiento de compra después de que la decisión de comprar ya se ha tomado.
2. Los factores sociales y de diseño de la tienda tienen un impacto positivo en el placer y afectan positivamente a la excitación.
3. El placer tiene una influencia positiva sobre el dinero gastado y el gusto por la tienda.
4. La excitación tiene un efecto positivo sobre la cantidad de dinero gastada en la tienda, el tiempo de permanencia en ella y el número de artículos comprados en la tienda.
5. Una experiencia placentera aumenta las posibilidades de que el cliente vuelva a la tienda y de crear una relación más duradera con la tienda (incrementando el valor del cliente).

Así mismo, Ali y Amin (2014) han contrastado que los clientes que tienen una alta percepción del entorno, están predispuestos a tener emociones positivas que generan satisfacción en el cliente y aumentan sus intenciones de compra.

Por supuesto, una experiencia positiva creada por el entorno, puede verse anulada por una mala atención por parte de los vendedores en la tienda o una gestión incorrecta en el servicio postventa, lo cual es un reflejo de que la orientación al mercado y la integración de todos los elementos de la cadena de valor, es la clave para el éxito de la empresa (Karjaluoto et al. 2015).



### **El personal comercial como creador de valor**

La empresa debe entender el valor generado por los empleados con el servicio que dan y cómo los clientes lo perciben y reaccionan. Con este análisis la compañía tiene unas claves sobre el efecto de la orientación al mercado y los resultados de la empresa (Chen y Quester 2006).

Los encuentros entre los agentes comerciales y los clientes, pueden marcar la diferencia entre empresas y generar una ventaja competitiva.

La fuerza de ventas tiene dos dimensiones fundamentales:

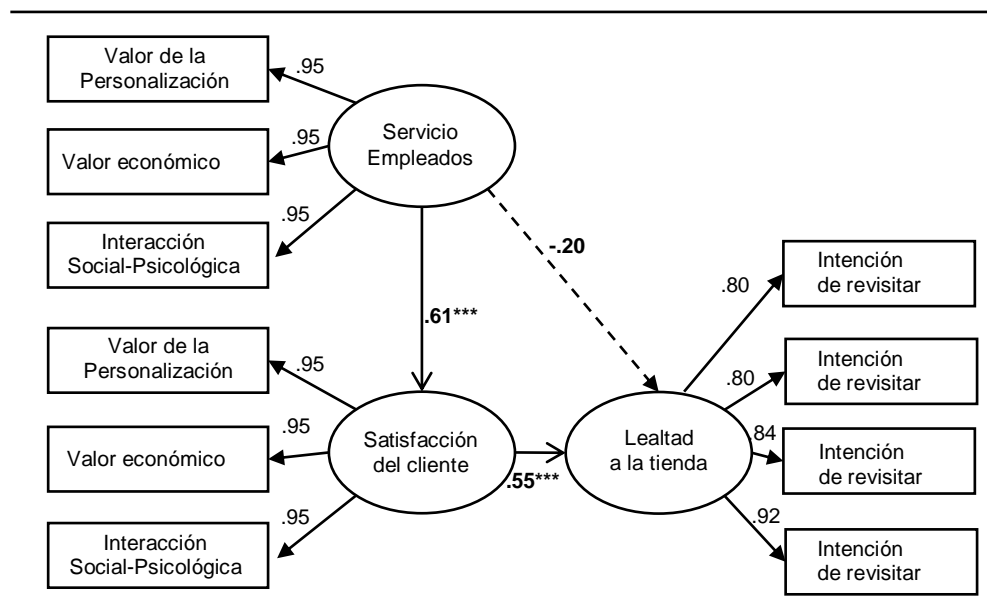
- 1- Informar a la organización de los cambios en el mercado, permitiendo así a la empresa anticiparse al mercado (Jones et al. 2004).
- 2- Representar a la compañía frente al consumidor. La importancia de los empleados que interactúan con el cliente es vital para el buen funcionamiento de la empresa, ya que representan a la organización, tienen una influencia significativa sobre la satisfacción del cliente y su deseo de continuar con la empresa y son un elemento determinante en la orientación al mercado de la empresa (Chen y Quester 2006).

Por su parte, los contactos cliente-empleado, cumplen el doble cometido de entregar un servicio de calidad y de dar formación al cliente. A cambio, el nivel de satisfacción influirá en el cliente en forma de lealtad, recomendación o futuros costes de cambio (Wong 2004).

Si bien ha habido autores que han indicado la obsolescencia de la fuerza de ventas (Jones et al. 2004) estudios recientes indican que la lealtad del consumidor depende en gran medida de la personalización de servicio y de la gestión del contacto personal (Ruiz-Molina 2009) siempre considerando que las expectativas de los clientes en relación al conocimiento por parte de los comerciales, su velocidad de respuesta, la profundidad y claridad de la comunicación y la personalización de la información relativa a los productos y servicios que ofrecen, han aumentado, razón por la cual la empresa deberá adaptar su formación y discurso comercial a los nuevos tiempos.

Por lo tanto, el rendimiento del agente comercial afecta a la satisfacción del cliente, afectando en último término al valor del cliente (Figura 5).

**FIGURA 5**  
**Modelo de lealtad del cliente a la tienda**



*Chen y Quester 2006*

### **Particularidades del canal web**

Dos premisas básicas definen la compra por Internet: a) los consumidores gastan mucho esfuerzo en la evaluación previa a la compra e Internet es el medio ideal para realizar esta actividad y b) el valor percibido influye en la intención de compra.

Según el estudio sobre las compras en Internet de Chen y Dubinsky (2003) en el cual se basa este apartado, hay cuatro factores determinantes en las compras vía canal web:

- a) Experiencia de compra
- b) Calidad percibida del producto
- c) La reputación de la empresa
- d) El riesgo percibido

#### **a) Experiencia de compra**

La experiencia de compra en internet tiene sus particularidades. Si en el comercio tradicional se puede influir en el consumidor manipulando las atmósferas y los

estímulos dentro de la tienda como la luz, música, el color y el surtido con el objeto de influenciar positivamente la experiencia del consumidor y su decisión de compra (Sherman et al.1997) la tienda on line no puede utilizar estos recursos tal cual se utilizan en la tienda física.

En la web no hay contacto directo con los productos y las comunicaciones entre empresa y cliente se realizan a través de interfaces automáticas por lo que la empresa debe trabajar otros elementos para que el cliente obtenga una experiencia de compra satisfactoria. Elementos claves son (Chen y Dubinsky 2003):

- Dar información relevante: el consumidor tiende a elegir la alternativa que le requiere un menor esfuerzo de proceso y evaluación. Aunque aprecia varias opciones de compra, no quiere demasiadas, por lo que la información debe ser poca y relevante.
- Facilidad de uso: cuando un usuario está navegando debería conseguirse que a) tenga sensación de control sobre la interacción b) tenga su atención centrada en la página c) su curiosidad vaya creciendo d) tenga un interés intrínseco en la interacción. Una buena página Web generará una experiencia favorable al dar acceso rápido a información útil.
- Servicio al cliente: los clientes que compran por internet, valoran mucho la posibilidad de tener una interacción humana si la necesitan. Así mismo, aumentan sus compras si reciben respuesta inmediata a sus preguntas realizadas vía Internet.

#### **b) Calidad percibida del producto**

La calidad percibida tiene un efecto positivo en el valor percibido por el cliente. Es un juicio basado en elementos extrínsecos (que no son parte física del producto; p.e. precio, nombre de la marca, *packaging*) e intrínsecos (aquellos que no pueden cambiarse sin modificar sus propiedades, p.e. talla, diseño, ingredientes).

Los consumidores utilizan los atributos extrínsecos para inferir la calidad del producto.



La calidad percibida es mediadora en la relación entre los elementos extrínsecos y el valor percibido por el cliente. Los elementos extrínsecos más importantes asociados a la percepción de la calidad son (Chen y Dubinsky 2003):

- a) la experiencia vivida en la compra on line,
- b) la reputación del vendedor y
- c) el precio del producto

El comercio *on line* es especialmente sensible al precio que se considera que está relacionado negativamente con el valor percibido: el precio es un importante criterio en el juicio de valor que realiza el cliente antes de comprar (y después). El precio está positivamente relacionado con la percepción de la calidad del producto pero puede incrementar la incertidumbre financiera (Zhuang y Babin 2015).

#### **c) La reputación de la empresa**

La reputación de la empresa viene dada por la comunicación boca a oreja, el nivel de publicidad y el capital de marca.

La comunicación boca a oreja tiene un papel importante en la reducción de la cantidad de información que el consumidor procesa y se utiliza para inferir la calidad del producto (Caruana et al. 2015). Por eso es tan importante en el comercio en Internet.

Lo que los clientes conocen en relación a una compañía, puede influenciar sus actitudes frente a un producto nuevo lanzado por esta o frente a sus productos distribuidos por Internet. De hecho Strader y Shaw (1999) verificaron que en las compras on line, el consumidor no cambiará de un vendedor en el que confía a otro desconocido a no ser que los precios de este último sean significativamente más bajos.

Cuando no existan otros elementos de juicio que puedan utilizarse para la valoración el consumidor utilizará el precio como indicador de la calidad (Chen y Dubinsky 2003).

#### **d) El riesgo percibido**

El riesgo percibido es la sensación de incerteza y de las consecuencias adversas de comprar un producto o servicio (Karjaluoto et al. 2015). Los principales riesgos percibidos en la compra on line son:

- a) financieros (garantías sobre el producto o garantías de devolución del dinero reducen la percepción de los riesgos financieros),
- b) de *performance* (riesgo de que el producto no cumpla con las expectativas) y
- c) de seguridad de los datos financieros no queden expuestos a *hackers*.

La principal forma de reducir el riesgo es la comunicación boca a oreja ya que su naturaleza independiente revela las verdaderas características del producto.

Un valor percibido positivo está relacionado positivamente con la intención o el deseo de compra, por lo que disminuir los riesgos percibidos es un objetivo importante para incrementar el valor percibido por el cliente, afectando con ello a su valor para la empresa.

#### **2.3.1.3 Customer Relationship Management (CRM)**

Como se ha visto en secciones anteriores, la orientación a mercado de la empresa exige que toda la cadena de valor esté involucrada de cara a un objetivo: incrementar el valor del cliente para la empresa.

El paradigma de *Customer Relationship Management*, (en adelante CRM) centra la atención del negocio en el cliente y la gestión de las relaciones que se establecen entre el cliente y el proveedor. Para que estas relaciones sean efectivas y satisfactorias, es necesaria una integración que parte del conocimiento del cliente y de su relación con la compañía.

Durante los años noventa hubo una gran explosión de datos y de herramientas de software y hardware creadas para manejarlos que empezaron a utilizar el término CRM

para referirse a la recolección de datos y las actividades relacionadas con la gestión de los interfaces entre el cliente y la empresa. Esto ha desvirtuado enormemente el término en la práctica y ha llevado a muchos errores en la implantación del sistema CRM en la empresa derivados de errores en la cantidad y calidad de los datos y en decisiones estratégicas, tecnológicas y de marketing que frecuentemente no están centradas en el cliente y/o no son dinámicas en el tiempo (Valenzuela et al. 2006).

Muchos empresarios argumentan que el CRM requiere un cambio en el comportamiento de la empresa. Otros al contrario sostienen que los conceptos de CRM no son diferentes en sus fundamentos a lo que los economistas sostuvieron hace ya años. Siguiendo esta línea argumental el CRM no sería otra cosa que un empaquetamiento nuevo de las ideas de marketing que se han difundido ampliamente en la economía clásica (Boulding et al. 2005).

Pero el CRM representa una evolución más allá de la maquetación de ideas ya existentes porque requiere de una integración específica y multifuncional de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing que se puede dar a través de la información disponible en la empresa, la tecnología y las aplicaciones. Y esto es así porque (Boulding et al. 2005):

1. En la gestión de relaciones hay un doble proceso de creación de valor: lo importante no es cómo vender el producto sino cómo crear valor para el cliente, creando en el proceso valor para la empresa. El intercambio se produce únicamente cuando ambas partes perciben que están recibiendo valor.
2. Para mantener las capacidades esenciales de la empresa que son necesarias para las buenas relaciones con los clientes, es necesario establecer buenos procesos de información y capacidades dentro de la empresa, de manera que puedan entenderse las necesidades y deseos de los clientes haciendo a las empresas más efectivas.

3. La evolución del *management* de producto o marca al de gestión del cliente se ha dado sobre todo por el trabajo realizado sobre el área del Capital Marca, el cual reconoce que el valor reside en la mente de los consumidores.
4. El CRM relaciona en sus actividades tanto a la empresa como al *Customer Value*, extendiendo esta integración a través de la cadena de valor y desarrollando la capacidad de integrar estas actividades a través de la red de empresas que colaboran para generar valor, y al mismo tiempo creando valor para los accionistas.

El paradigma de *Customer Relationship Management*, CRM centra la atención del negocio en el cliente y la gestión de las relaciones que se establecen entre el cliente y el proveedor. Para que estas relaciones sean efectivas y satisfactorias, es necesaria una integración que parte del conocimiento del cliente y de su relación con la compañía (Samah y Palmatier 2015).

La empresa debe aprender a escuchar al cliente porque en él existe un potencial innovador para la empresa que puede llevarla a reducir su *time-to-market*, a reducir el *cost-to-market* o incrementar el *fit-to-market* (Sultana 2014).

Por último, como indican Valenzuela et al. (2006) existe un nuevo enfoque de la gestión de relaciones más centrado en el valor del cliente. Se trata del *Customer Value Management*, CVM. El CVM está más centrado en la relación coste-beneficio fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y deben dirigirse a los clientes con mayor valor para la empresa.

Por lo tanto, el *Customer Value Management* está más orientado al mercado y al *Customer Equity* de la empresa que el *Customer Relationship Management*. Además, los ajustes que vienen dados por la situación de cada cliente, como la relación a largo plazo, la satisfacción del cliente, el aprendizaje del cliente, etc., son cruciales, ya que las estimaciones del CLV sólo se calcularán correctamente si estos ajustes contextuales respaldan el cumplimiento de las métricas del cliente fijadas por la empresa (Sultana 2014).

### ***La comunicación***

El pilar básico del marketing relacional se halla en los encuentros y la comunicación con el cliente. Se ha verificado que los clientes relacionales tienden a tener un mayor compromiso y confianza con sus proveedores, lo que resulta en una disminución de la incertidumbre, mayor cooperación y menor complejidad en las relaciones que en los casos de los clientes transaccionales (Rajkumar et al. 2004).

También ocurre que los clientes que tienen una mayor experiencia con el servicio están más dispuestos a continuar utilizándolo, mientras que aquellos cuya experiencia es más corta están más dispuestos a cambiar (Eshghi et al. 2006). Por lo tanto, en principio el mantener una relación continuada con el cliente aumentará su experiencia y sus costes de cambio a otro proveedor.

Hay distintos canales de comunicación que el cliente elige según la estructura del canal o el tipo de producto o relación con la empresa. La elección de la forma de comunicación con el cliente debería estar basada en criterios de rentabilidad, esto es, considerando las particularidades de cada cliente y el potencial vinculante de éste con la empresa entendido este potencial en términos de generación de ingresos presentes o futuros por él o por otros recomendados por él. Así (Rajkumar et al. 2004):

- Las comunicaciones cara a cara y los eventos comerciales son las formas más directas de comunicación.

Estas vías de comunicación directa son preferidas cuando la estructura del canal es compleja y cuando hay un alto nivel de incerteza en las relaciones. También son efectivas para convertir clientes transaccionales en clientes relacionales.

- *Direct mail* y teléfono son los canales más estandarizados y de mejor relación coste beneficio. Combinados son muy efectivos sobre clientes transaccionales. Para clientes relacionales, el direct mail sirve para mantener el compromiso y la confianza comunicando beneficios.

- Un exceso de comunicación produce disfuncionalidades en la relación. En la mayoría de los casos, una comunicación bidireccional indica involucración del cliente.
- Los contactos vía web son el medio de mayor relación coste beneficio y además ofrecen a los proveedores orientación de la relación por parte del cliente de forma rápida, económica y veraz.

Los clientes que tienen una mayor experiencia con el servicio están más dispuestos a continuar utilizándolo, mientras que aquellos cuya experiencia es más corta están más dispuestos a cambiar (Eshghi et al. 2006).

En esta línea, Seiders et al. (2012) observaron que los programas relacionales con comunicación directa, influyen en la intención de compra al informar continuamente de novedades, rebajas y promociones, simplificando el proceso de compra. Estos programas se nutren de información actualizada del cliente, proporcionándole continuos incentivos para continuar comprando. Los miembros de estos programas, tienen que percibir la gran inversión relacional que está realizando la empresa. Y demostraron que el nivel de relación con la empresa es más efectivo a la hora de la recompra que el nivel de satisfacción, por eso es importante mantener una comunicación lo más personalizada posible (a nivel de necesidad de producto relacionado con cada cliente) y también lo más frecuente posible sin llegar a ser contraproducente.

Por otro lado, a la hora de realizar una comunicación es necesario conocer lo mejor posible a los clientes ya que agrupar a los clientes puede ayudar a identificar segmentos que tienen mayor potencial de baja. Por ejemplo, Caruana (2002) observó que la clase social -educación, ocupación e ingresos- y la edad permiten crear grupos con comportamientos equivalentes mientras que el sexo y el estado civil apenas sientan bases de diferenciación entre los constructos.

Esto variará según el sector y la compañía, pero es imprescindible ser analizado por la empresa para conseguir realizar un *Customer Value Management* exitoso.

### 2.3.1. Variables relativas al producto

#### **2.3.2.1 Precio**

En los últimos años, la industria de las telecomunicaciones ha experimentado una rápida desregulación con continuos cambios en las demandas de los consumidores derivados sobre todo de la innovación tecnológica. Esto ha llevado a este sector a una continua evolución en las estructuras tarifarias, suponiendo un excelente campo para la investigación del impacto que dichos cambios producen en el beneficio de la empresa y en la rentabilidad de la cartera, razón por la cual la mayor parte de los estudios recogidos en esta sección se refieren a operadores de servicios de telecomunicaciones.

#### **Importancia del precio**

El precio tiene la doble acepción de ingreso para la compañía y coste para el consumidor. Es uno de los criterios más importantes a la hora de decidir una compra por el consumidor y al mismo tiempo es el único componente del marketing mix que genera ingresos a la empresa, siendo el principal elemento que determina el valor del cliente, por lo que debe considerarse no sólo en el momento del alta sino a lo largo de la vida del cliente (Biswas et al. 2015).

Algunos elementos importantes relacionados con la creación de valor para la empresa y que se deben considerar en la estrategia de definición del precio son:

- La incertidumbre: los consumidores con un alto nivel de incertidumbre son más propensos a realizar un *upgrade* (cambio a un producto o servicio con mayores prestaciones) a una tarifa que le permite mayor consumo (aún sin utilizarlo) disminuyendo con ello la incertidumbre aunque aumentando su factura. En un consumidor medio la factura se incrementa en la misma medida que la incertidumbre (Lambrech et al. 2007).

Con esto, los proveedores de servicios aumentan sus ingresos pero pueden generar una insatisfacción en relación al precio siendo esta insatisfacción muy importante a la hora de considerar el cambio de operador.

- La confianza es muy importante para que los clientes se queden en la empresa y realicen compras en un futuro (Wong 2011).
- La relación calidad-precio: como regla, los consumidores aceptan pagar un precio mayor a cambio de una calidad mayor (Xevelonakis 2008). También hay que considerar que un mal posicionamiento del precio a la baja, puede afectar a la percepción de la calidad del producto (Shampanier et al. 2007).
- La adecuación: entregar a un cliente el producto o servicio más adecuado a lo que realmente necesita, contribuye a la reducción de la desvinculación (en adelante *churn*), aunque deba sacrificarse la rentabilidad a corto plazo en aras de los beneficios al largo plazo (Wong 2011).

Es revelador el estudio de Wong (2011) sobre reasignación tarifaria para mejorar la adecuación de la tarifa a cada cliente y así mejorar los datos de *churn*. En el estudio se indica que *churn rate* en operadores de telefonía móvil oscila entre el 40% y el 50% anual. Así mismo en España, en el periodo en estudio, un 26% de los ingresos de los operadores de telefonía móvil se destinaban a la adquisición y retención de clientes (Juste 2012).

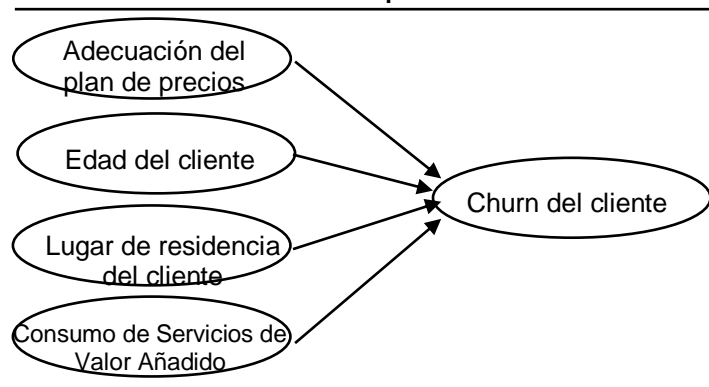
Por lo tanto trabajar sobre el *churn* (las bajas producidas en un operador de telecomunicaciones por un cambio del cliente a otro operador) se ha convertido en una tarea prioritaria, dado el alto coste de adquisición en este sector (Juste 2012).

Si bien una reasignación tarifaria supone una importante disminución del *churn* del 15%, también supone una importantísima disminución del valor del cliente (una reducción del 42% según el estudio de Wong) por lo que las empresas necesitan sopesar detenidamente el impacto del cambio.

La reasignación tarifaria es un cambio de estrategia más sencillo de implementar para clientes nuevos que para clientes antiguos, ya que el 50% de los ingresos de los operadores móviles se deriva de una incorrecta asignación de planes.



**FIGURA 6**  
**Modelo conceptual del Churn**



Wong, 2011

### **El precio de anclaje**

Desde el momento en que un cliente se decide por una oferta comercial, tiene un precio de referencia con el que se moverá en las relaciones con la compañía. Este precio será punto de comparación a lo largo del tiempo con las ofertas de otras compañías y con los de la propia, por lo que la empresa deberá tener muy en cuenta a la competencia a la hora de realizar campañas de *upgrade* sobre sus clientes ya que dichas campañas pueden transformarse en facilitadoras de la baja de sus propios clientes, que hasta el momento del contacto no se lo habían planteado, pero a partir de ese momento deciden iniciar la búsqueda.

Las primeras impresiones que el consumidor tiene son importantes y las anclas que se encuentran a lo largo del tiempo permanecen hasta mucho después de la decisión inicial (Ariely 2008). Estas impresiones valen tanto para el precio como para otros atributos del producto o de la compañía tales como la cobertura o el servicio de atención al cliente en telecomunicaciones, el retraso en las entregas en operadores logísticos o la mala calidad de los productos en hostelería. Cuando una impresión es negativa es difícil borrarla de la mente del consumidor, pero si además esta impresión es generalizada, es

prácticamente imposible eliminarla y supone inmensas inversiones o incluso cambios de estrategia radicales (como el cambio de marca) para subsanarlas.

Por lo tanto, es importante a efectos de generar valor en la empresa, que la primera impresión que tenga el consumidor sea la que la empresa quiera dar y que esta impresión se mantenga o mejore con el tiempo.

Lo mismo vale para el precio: si la empresa se posiciona como de coste bajo, permanecerá en el ideario colectivo con esos coste y viceversa (Biswas et al. 2015).

En el estudio de Thomas et al. (2004) sobre la recuperación de clientes, se demuestra como el anclaje tiene una importancia fundamental en la estrategia de fijación de precios sobre la propia cartera, afectando tanto a la posibilidad de recuperación como a la duración de la segunda permanencia en la compañía. Así:

- El último precio pagado funciona como precio de anclaje en la percepción del cliente.
- La diferencia entre el precio de recuperación y el último precio pagado, afecta a la probabilidad de recuperación.
- La diferencia entre el actual precio de recuperación y el último pagado afectará negativamente a la *duración* de la segunda permanencia (precio de recuperación menos último precio pagado).
- Los clientes recuperados prefieren un precio bajo en lugar de un descuento sobre su precio anterior (aunque sea lo mismo). Por eso a los clientes que ya pagaban precios bajos no es necesario disminuirles más los precios.
- Aunque los clientes no distingan la diferencia de precio en el momento de la recuperación, si lo hacen más tarde, lo cual remarca la importancia de la relación previa a la recuperación: el efecto de la reducción de precio en la duración es significativo pero el incremento del precio no lo es.

## **Estructura del precio**

### ***Tarifas en varios módulos***

Las tarifas diseñadas en varias partes (p.e. alta + cuota mensual + precio por consumo) están muy difundidas en el ámbito de las telecomunicaciones, y son especialmente complejas en el ámbito de la telefonía móvil. Esta complejidad ha llevado a que los clientes relacionen el valor percibido con la estructura de precio elegida por la compañía (Iyengar et al. 2011, Mohan et al. 2015) quedando en un segundo plano la calidad del objeto del servicio en sí (el poder hacer llamadas) que se da por supuesto en un mercado maduro.

La complejidad de estas estructuras ha dado lugar a estudios sobre las mismas con las siguientes conclusiones:

- a) para los mismos niveles de consumo, los clientes con pago fraccionado (cuota mensual + consumo) perciben una utilidad menor que aquellos cuya tarifa es de pago por consumo. Esto está en línea con los estudios relativos a la preferencia de las tarifas planas por parte de los clientes de telecomunicaciones (Iyengar et al. 2011) y es consistente con la *Prospective Theory* de Kahneman y Tversky (1982) sobre la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y la del Cálculo Mental de Thaler (1980) que indica que los consumidores tienden a percibir muchos precios como peores que un solo precio de cuantía equivalente (agrupamiento de las decisiones).

Las estructuras de precio fraccionado, facilitan la cuenta mental de cuánto cuesta cada uno de los componentes lo cual genera que el valor percibido del precio partido es menor porque dos precios son percibidos como peores que uno sólo, el de los componentes que integran el precio único (Iyengar et al. 2011).

- b) El pago fraccionado disminuye un 10% la retención anual y en un 39% el consumo anual. Aun así, esta estructura tarifaria genera un 11% más de beneficios que la estructura por consumo (Iyengar et al. 2011).

- c) El precio de acceso es el componente principal para la elección de una tarifa. Su efecto domina sobre cualquier sensibilidad al precio de uso o su prestación (Lambrech et al. 2007).

Aún más importante de cara a este estudio, es el precio del acceso de cara a la retención. Estos son los resultados del estudio de Danaher (2002):

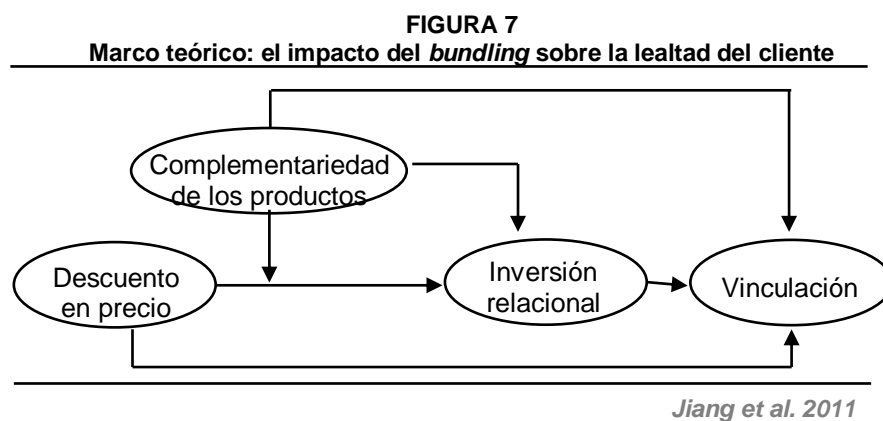
- El precio de acceso tiene cierto efecto en el uso, pero un efecto mucho mayor en la retención.
- El precio de uso tienen un fuerte efecto en el uso y un efecto moderado en la retención: si el precio de uso aumenta tanto que el uso disminuye, entonces un bajo nivel de uso se traduce en un mayor nivel de baja.
- La elasticidad del precio de acceso es aproximadamente la mitad de la del precio de uso, lo que significa una inelasticidad relativa para este servicio en particular (telefonía móvil).
- La tasa de bajas es mucho más sensible al acceso que al precio de uso (un 30% más) además, si sólo se examina el uso realizado ignorando la baja, entonces la sensibilidad al precio calcula que la cantidad va a ser mayor de lo que será en realidad (infravalorado) alrededor de un 45% en este caso.

#### **2.3.2.2 Complementariedad de Productos: Paquetización o *Bundling***

La paquetización o *bundling* es la práctica por la que se incluye más de un servicio dentro de un paquete a un precio más competitivo (p.e. menús o tarifa “todo incluido” en hostelería). Se ha extendido particularmente entre los operadores de telecomunicaciones porque el genera para la empresa economías de agregación y además influye en la vinculación y en la retención del cliente (Jiang et al. 2011).

El proceso del *bundling* es dinámico y en él interactúan muchas variables e intervienen factores como los descuentos, la complementariedad de los productos y los costes personales. En su relación con el valor que aporta a la empresa, el estudio de Jiang et al. (2011) relativos a los precios de paquetes aporta las siguientes directrices:

- Los usuarios tienden a gastar más cuando se les ofrecen grandes descuentos. A mayor descuento en el *bundle*, más gastarán los clientes en servicios paquetizados y viceversa.
- La complementariedad se refiere a los productos o servicios que son reemplazables, encajan y son transferibles entre sí. Cuando los componentes individuales de un *bundle* son complementarios en términos de atributos, beneficio y precio, aumentan las percepciones del consumidor relativas a la marca.
- la inversión relacional es mediadora en el efecto de la complementariedad del producto sobre la vinculación del cliente. Cuanto mayor es la complementariedad, más gastarán los clientes en *bundles* (y viceversa) lo que aumenta la vinculación del cliente.



### **2.3.2.3 Los descuentos**

Los descuentos son seguramente la variable del precio más controvertida en su relación con la creación de valor. Si bien su eficacia en la captación ha sido ampliamente corroborada, sus efectos sobre el valor del cliente han sido objeto de críticas negativas y positivas a partes iguales.

Los descuentos tienen objetivos distintos según el momento en el que se empleen:

1. en el alta su objeto puede ser simplemente vender más o más rápido o puede ser también eliminar una barrera generada por el desconocimiento del producto o la marca.
2. en la retención su objeto puede ser el de generar vinculación, aumentar los futuros costes de cambio o evitar la baja.

Algunos efectos adicionales que pueden darse sobre el cliente son: interferencias sobre la calidad del producto, cambios en las indicaciones hacia uno mismo y hacia otros y la creación de hábitos (Shampanier et al. 2007).

#### ***El descuento en el alta***

En muchas categorías, cuando el consumidor no conoce el producto, no tiene la certeza de lo que éste vale. Los descuentos a corto plazo y los periodos de prueba pueden incrementar la base de clientes al reducir el riesgo percibido creando un entorno de bajo coste en el que el cliente podrá aprender acerca del producto.

El consumidor probará el producto al precio normal si la utilidad esperada en el largo plazo es positiva. La prueba tendrá éxito si el precio es sólo un poco mayor del esperado por el consumidor en su evaluación del producto.

Según un estudio de Lewis (2006), los descuentos a corto plazo, pueden reducir el riesgo percibido por el cliente y hacer la prueba más atractiva pero esto generará dos tipos de comportamientos futuros:

- A. Los clientes asumen como precio de anclaje el precio regular (y no el descontado) y se convierten en clientes activos,
- B. Los clientes asumen como precio de anclaje el precio descontado y no compran cuando los precios vuelven a los precios normales.

Es por ello que la utilización de los descuentos debe de hacerse de forma muy medida y considerando el objetivo de la compañía, ya que dependiendo de éste los descuentos pueden plantearse con estructuras bien distintas porque según su duración y volumen afectarán de forma diferente a las altas y al valor del cliente (Mohan et al. 2015).

Así, en relación a los descuento llevados al 100% (pagos de 0€) Shampanier et al. (2007) muestran que cuando el consumidor compara dos productos y el precio no se menciona, en un modelo de utilidades lineales cuando baja el precio de los dos artículos aumenta el beneficio percibido de igual forma para ambos artículos, de manera que el incremento en la demanda será igual. Pero en el modelo de precio-cero la demanda hacia el producto aumenta, y más importante, disminuye la del producto más caro. Detallan la existencia de 3 posibles mecanismos que expliquen esto (Shampanier et al. 2007).

- a) los productos con coste (aunque sea bajo) invocan normas de intercambio de mercado, mientras que los productos gratis invocan normas sociales que dan un valor mayor al producto en cuestión. No es extraño que cuando se regalan caramelos haya más gente que los coja, pero sí es interesante que cojan una cantidad *menor* que si se paga por ellos.
- b) las personas tienen dificultad en plasmar económicamente las expectativas de un artículo hedonístico, por ello eligen la opción que les asegura la mayor utilidad o un superplus: el producto gratuito.
- c) “gratis” genera una respuesta afectiva más positiva.

El comportamiento a la hora de seleccionar un servicio con cuota mensual recurrente es similar en los servicios con poco carácter hedónico (considerados ya básicos, como los

servicios de telecomunicaciones) y aún mayor si se trata de servicios poco diferenciados. Esto puede tener un impacto negativo para las empresas que optan por este tipo de oferta de captación (que habitualmente será a cambio de un compromiso de permanencia): si no se satisface completamente al cliente, una vez haya finalizado la promoción y por tanto desaparecido ese componente hedónico de su selección, se replanteará su decisión.

Este replanteamiento que inevitablemente llegará el día en el que llegue la factura con cargo -después de aquella o aquellas a cero- puede dar lugar a varias situaciones:

- a) Se refuerza la decisión de compra al confirmar la utilidad percibida
- b) Aumentan las quejas y reclamaciones del servicio de clientes que anteriormente no habían tenido incidencias: incremento del nivel de exigencia del cliente.
- c) Se producen solicitudes de baja justificadas en no correspondencia entre lo recibido y lo esperado
- d) El cliente deja de pagar: pasa a formar parte de la cartera de impagados con el correspondiente coste que esto implica

En el caso de las ofertas en las que hay una reducción de precio pero no se baja a precio cero, se crea un hábito de pago, por lo que las reacciones negativas al recibir las facturas al precio base serán mucho más reducidas que en el caso del coste cero.

Una de las recomendaciones que realizan los autores en este artículo es que los profesionales de marketing a la hora de elaborar sus campañas, tengan en cuenta que el coste cero tiene un efecto sorprendentemente alto sobre la demanda, por lo que recomienda el uso de cero frente a precio promocional bajo (Shampanier et al. 2007).

Sin embargo, si la acción de marketing está orientada tanto a la captación como al mantenimiento de la cartera de clientes con pago recurrente, habrá que tener en cuenta como indica Lewis (2006) que descuentos importantes en la adquisición pueden atraer a un número creciente de clientes que sólo compran una vez y lo hacen sólo cuando hay



descuentos. Por esta razón, la vida esperada de los clientes adquiridos a través de una promoción tenderá a disminuir según se incremente la fuerza del descuento.

Las teorías de la atribución, de la disonancia y del nivel de adaptación ofrecen explicaciones psicológicas sobre por qué los clientes que adquieren a través de descuentos lo hacen con menor frecuencia que los que adquieren a precios regulares. Estas teorías revisan dos aspectos:

- 1- la respuesta a largo plazo a los descuentos es una función de múltiples factores, incluida la falta de certeza, la atribución (cómo las personas explican las causas de los eventos) y los precios de referencia
- 2- puede haber diferencias en la persistencia de la incerteza y los mecanismos psicológicos: aunque la mayoría de la incerteza se resuelve con la prueba del producto, los factores psicológicos pueden tener una duración mayor (Lewis, 2006).

Enfocada la campaña al valor del cliente, el coste cero puede ser muy útil relacionado con productos accesorios al principal (p.e. los costes de envío en compras *on line*) pero si el descuento del 100% es sobre el producto principal el impacto negativo sobre el valor de la cartera será mayor, en tanto en cuanto un descuento porcentual obliga al cliente a valorar las cualidades del producto y por tanto estará más dispuesto a continuar con el producto una vez a finalizado el periodo de descuento.

### ***El descuento en la retención***

Del análisis de estudios sobre la utilización de descuentos como estrategia a largo plazo para incrementar el valor se obtienen los siguientes resultados:

- Si la empresa persigue una cuota de mercado elevada, debe centrarse en tener tanto los precios de retención como los de recuperación bajos (Thomas et al. 2004).

- La antigüedad del cliente afecta a su conocimiento de la relación calidad-precio de los productos de la compañía, lo cual lleva a estos clientes a comprar productos con precios reducidos e incrementa su valor a largo plazo (Rust et al. 2004).
- Si la empresa es capaz de ofrecer a los clientes una alta complementariedad en los componentes de un paquete de productos, no es necesario hacer hincapié en el descuento porque la complementariedad atenúa el impacto de los descuentos sobre la lealtad. Sin embargo, si no puede proveer de complementariedad, deberá ofrecer mayores descuentos para alargar la relación con los clientes (Jiang et al. 2011).
- El efecto del descuento en el precio sobre la vinculación del cliente, está relacionado con la inversión relacional realizada por la empresa. Cuanto mayor es el descuento en el *bundle*, más gastará el cliente en el servicio (y viceversa) lo cual reforzará la vinculación (Jiang et al. 2011).
- La frecuencia de los descuentos también incide sobre el comportamiento del cliente. Cuando los descuentos son poco habituales, el valor de los compradores será independiente al descuento en la adquisición. Sin embargo, si los descuentos son periódicos, los descuentos en la adquisición pueden explicar diferencias en el valor de la vida del cliente incluso en los clientes que compran habitualmente (Lewis, 2006).
- La estrategia de bajar precios para la recuperación es óptima. Para maximizar beneficios, la empresa deberá incrementar los precios una vez la relación se haya restablecido (Thomas et al. 2004).
- En clientes recuperados la segunda permanencia es más larga si los precios de retención son menores (Thomas et al. 2004)

En este apartado se han recogido distintos efectos estudiados en relación a la aplicación de los descuentos. Como conclusión se puede decir que la aplicación de los mismos será

beneficiosa para la empresa siempre que esta cuente con su existencia a la hora de estimar el valor de sus clientes.

Por tanto, es necesario calcular el valor del cliente de forma distinta para los clientes adquiridos mediante descuento y para los que no han sido adquiridos con descuento (Lewis, 2006).

### **2.3.3 Variables relativas al consumidor**

#### **2.3.3.1 Experiencias**

El constructo de la experiencia no está claramente asociado a una disciplina concreta (p.e. la psicología) como ocurre con otros constructos. Los estudios sobre el consumidor y el marketing muestran que las experiencias ocurren cuando los consumidores buscan productos, cuando los compran y reciben el servicio y cuando los consumen. Las experiencias de compra y de servicio ocurren cuando un consumidor interactúa en el entorno físico de la tienda, su personal y sus políticas y prácticas (Brakus et al. 2009; Cano y Gallo 2014).

Hay mucha literatura relacionada con la interacción entre vendedores y clientes y como esa experiencia afecta a los sentimientos de los consumidores, la actitud hacia la marca y la satisfacción (Grace y O'Cass 2004)

#### **La experiencia como antecesora de la satisfacción**

Se ha realizado un gran esfuerzo por las empresas para mejorar las experiencias de los servicios y su rentabilidad, ya que contribuyen a la satisfacción del cliente.

La forma de generar experiencias positivas y que incrementen el valor del cliente, es incidir en estos tres factores (Grace y O'Cass 2004):

- a) El servicio que se presta (*core service*): los gerentes de marketing deben diseñar el servicio general que se presta al cliente cubriendo sus necesidades básicas. Necesitan conocer el target no sólo en términos de deseos y necesidades, sino también en términos psicológicos de forma que se pueda crear una imagen de marca de la empresa.
- b) El servicio de los empleados y aunque existe un consenso en la literatura sobre la importancia del servicio ofrecido y el servicio de los empleados en su influencia sobre la percepción del valor y el nivel de satisfacción con el servicio, algunos autores inciden en la dimensión interpersonal al ofrecer los servicios (p.e. el comportamiento del empleado durante el un contacto con el cliente)
- c) La apariencia del servicio (*servicescape*): puede afectar a los comportamientos emocionales, cognitivos y a las respuestas físicas del cliente y a sus evaluaciones y relaciones con la empresa. Así, diversos estudios han demostrado como los sentimientos que despiertan en el consumidor en una tienda o a través de una experiencia de servicio afectan al valor percibido y a las intenciones de compra, e incluso a la cuantía gastada, el tiempo utilizado en la tienda y el número de artículos adquiridos en la tienda

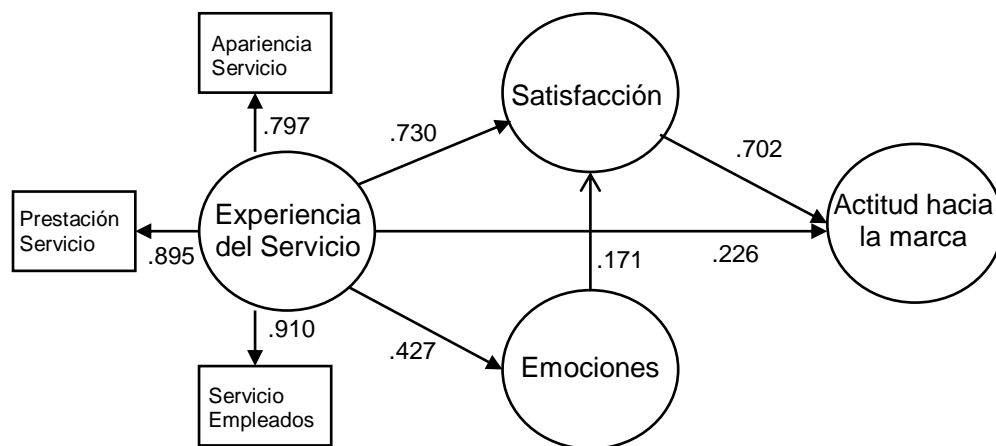
Cuando las experiencias vividas por el cliente antes o después de la compra son positivas, hay una traducción en satisfacción del consumidor y en su actitud hacia la marca (Luo et al. 2015). Por eso, entender la experiencia del servicio, cómo los clientes se sienten con él y si están o no satisfechos, es vital para el desarrollo de una ventaja competitiva de la empresa (deberá tenerse en cuenta, por ejemplo, que muchas experiencias, en especial en el sector servicios se extienden a lo largo del tiempo pudiendo bajar o subir en intensidad y consecuentemente afectando como las experiencias son evaluadas por el consumidor).

Dado que las experiencias llegan a través de estímulos y generan registros placenteros en el consumidor, aumenta la probabilidad de que éste quiera repetir la experiencia, esto

es la experiencia dada por la empresa al consumidor afectará no sólo a los juicios sobre la experiencia pasada sino también a la futura lealtad. El cliente estará más dispuesto a volver a comprar y a recomendar a otros la marca que le proporcionó la mejor experiencia en lugar de otra (Brakus et al. 2009).

Por lo tanto, ofrecer buenas experiencias al cliente, incide sobre su valor para la empresa.

**FIGURA 8**  
**Dimensiones del servicio que influyen sobre el cliente durante el consumo**



Grace y O'Cass 2004

## **Tipos de experiencias**

### ***Experiencias hiper-realistas***

A través de las experiencias hiper-realistas, las empresas pueden *crear valor* para sus clientes a través de la co-creación de experiencias anteriores a la compra (Edvardsson et al. 2005).

Se propone al consumidor la experiencia antes de consumir utilizando simulaciones hiper-realistas de las experiencias que vivirá el cliente al adquirir el producto (p.e.IKEA)

Este valor para el cliente que impacta sobre el CLV, se crea simultáneamente desde tres ángulos (Edvardsson et al. 2005):

- a) Reduciendo la barrera de entrada y el riesgo de devolución.
- b) Incrementando la imaginación del cliente (beneficio de experiencia).
- c) Realizando una interacción proveedor-cliente.

**FIGURA 9**

**Dimensiones del diseño, ejemplos y roles utilizados en la co-creación de *Customer Value* en IKEA**

<i>Dimensiones del diseño</i>	<i>Ejemplos</i>	<i>Rol en la creación de valor</i>
Instrumentos físicos	Muebles, tejidos, vasos, candelabros, platos, composición, señales y secuencias.	Presentar la habitación experiencial. Guiar a los clientes a través del proceso. Proveer información. Proveer un valor tangible.
Instrumentos intangibles	Catálogo, actividades de soporte, imágenes y temáticas.	Proveer información, ideas e inspiración. Representar a la marca, sus valores y cultura. Demostrar el conocimiento de las necesidades del cliente.
Tecnología	Auto-montaje. Búsqueda por ordenador y facilidades para auto-diseño.	Facilidad de transporte. Reducción de costes. Co-creación de soluciones para la casa.
Colocación del cliente	Colocar al cliente en las habitaciones experienciales.	Permitir a los clientes sumergirse en el servicio hiper-real y crear su propia realidad.
Participación del cliente	Interacción y relación con los artefactos, la familia, los empleados y otros clientes.	Co-creación y evaluación de soluciones.
La experiencia del servicio a través de la hiper-realidad	Interpretación por el cliente de la hiper-realidad proporcionada en la habitación experiencial.	Co-creación de la experiencia previa a la compra.

*Edvardsson et al. 2005*

### ***Las promociones como experiencias que crean valor***

Las experiencias que crean valor también pueden tener forma de promociones.

El beneficio de una promoción es el valor percibido adicional a la experiencia de compra, que puede incluir tanto la exposición de la promoción -p.e. ver el producto en promoción- como el uso -p.e. canjeando un cupón o comprando un producto en promoción- (Chandon et al. 2000).

Algunos autores abogan por la reducción o eliminación de las promociones, especialmente las monetarias, porque según ellos las promociones incrementan la sensibilidad al precio y destruyen el valor de la marca tanto de cara al consumidor como

de cara al distribuidor (Lewis 2006). Sin embargo la inexistencia de promociones o los precios bajos permanentes utilizado como estrategia de precios, podrían alienar a los consumidores que valoran los beneficios no monetarios de las promociones: la promoción como experiencia de valor para el cliente (Biswas et al. 2015). Las promociones pueden, siguiendo a Chandon et al. (2000):

1. Ahorrar dinero al cliente (beneficio de ahorro)
2. Permitir a los consumidores *upgrade* a productos de mayor calidad reduciendo un precio que genera una barrera a la compra: beneficio de calidad, que seguramente llevará a un incremento de ingresos futuros.
3. Pueden reducir los costes de búsqueda por parte del consumidor al actuar como publicidad en el punto de venta, incrementando el beneficio de la conveniencia.
4. Pueden aumentar la autoestima del consumidor que se considera un buen comprador, reafirmando sus valores personales (beneficio de expresión del valor)
5. Dado que crean un cambio en el entorno de las compras, las promociones pueden generar estímulos y ayudar a llenar la necesidad del consumidor de información y exploración (beneficio de exploración)
6. Las promociones pueden ser simplemente algo divertido de hacer o utilizar (beneficio del entretenimiento).

Los últimos cinco beneficios pueden obtenerse sin utilizar beneficios monetarios.

Una promoción de venta efectiva está determinada por la naturaleza utilitaria o hedónica de los beneficios que genera al consumidor y la congruencia de esos beneficios está relacionada con el producto en promoción. Estos beneficios podrían dividirse en (Chandon et al. 2000):

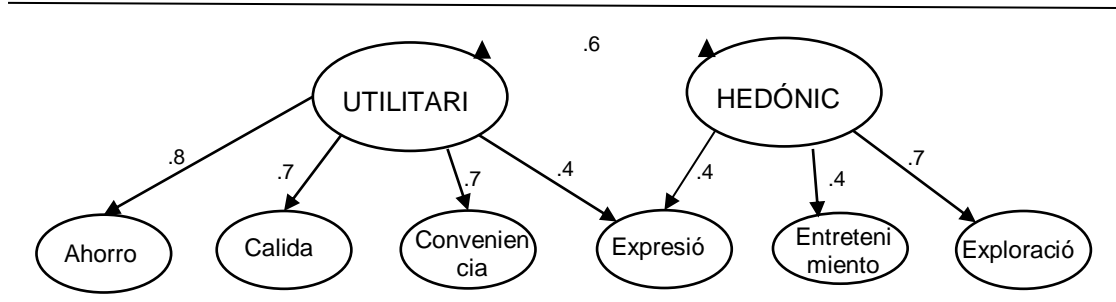
- a) Beneficios utilitarios (ahorro, mayor calidad de producto y conveniencia en la compra mejorada), incrementan la utilidad de la adquisición y realzan la

eficiencia de la experiencia de compra. Las promociones monetarias se evalúan primordialmente en los beneficios de ahorro, conveniencia y expresión del valor (*value expression*). Son más efectivas para productos utilitarios que para productos hedónicos.

- b) Beneficios hedónicos (expresión, entretenimiento y exploración), están intrínsecamente relacionados a emociones experimentales, placer y autoestima. Las promociones no monetarias están más valoradas en sus beneficios hedónicos de entretenimiento y exploración. Para marcas altamente valoradas, las promociones son más efectivas cuando proveen de beneficios en línea con los que el producto en promoción proporciona. Por ello, las promociones no monetarias son relativamente más efectivas para productos hedónicos que para productos utilitarios.
- c) El beneficio de valor de expresión está entre ambas dimensiones hedónica o utilitaria porque:
- comprar un producto promocionado puede generar al comprador de una satisfacción moral de haber actuado según sus principios y valores (intrínseco o hedónico)
  - puede incrementar el prestigio del consumidor, asociado al producto por un determinado estatus o grupo social (beneficio utilitario o extrínseco)

Por lo tanto, los consumidores responden a las promociones por la experiencia positiva derivada de ellas: por su *valor* para el cliente. El reto para la empresa es determinar qué promociones generan, además de valor para el cliente y con ello valor para la empresa.

**FIGURA 10**  
**Marco del beneficio múltiple de las emociones**





### **2.3.3.2 Emociones**

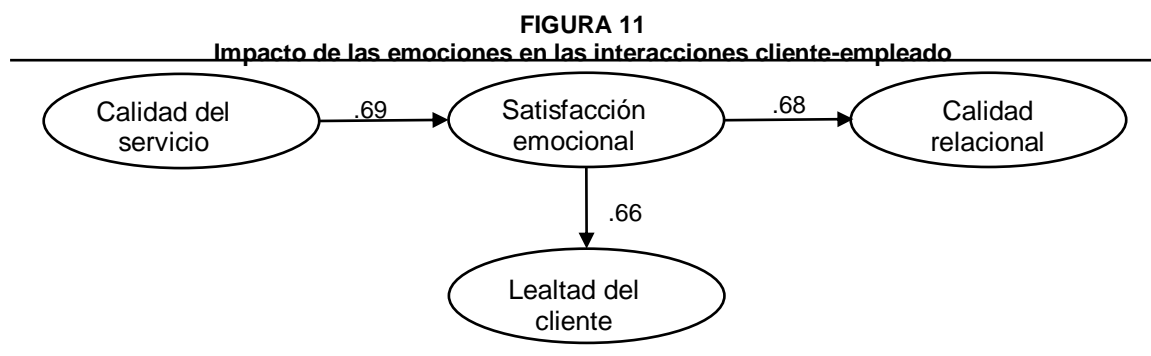
Las emociones tienen un recorrido que abarca desde el momento en que el consumidor aún no es cliente, hasta que deja de serlo en su caso, pasando por el tiempo de su vida relacional con la compañía.

Según el momento de la relación con el cliente en el que la empresa se encuentre, deberá incidir más sobre unas emociones que sobre otras. Así, tendrán mayor relevancia en el proceso de captación emociones relacionadas con la innovación, la imagen, y la incertidumbre, y una vez el cliente ya es tal, serán más relevantes para él las emociones relacionadas con la calidad, la atención o el precio (Laros y Sreenkamp 2005).

El papel de las emociones está ganando terreno como elemento central de la gestión de la calidad del servicio (Karjaluoto et al. 2015). La emoción es un atributo fundamental de la satisfacción, y las emociones negativas tienen un efecto mayor en la satisfacción que las

positivas. Por eso es muy importante conocer el rol de la emoción en los encuentros propiciados por el servicio.

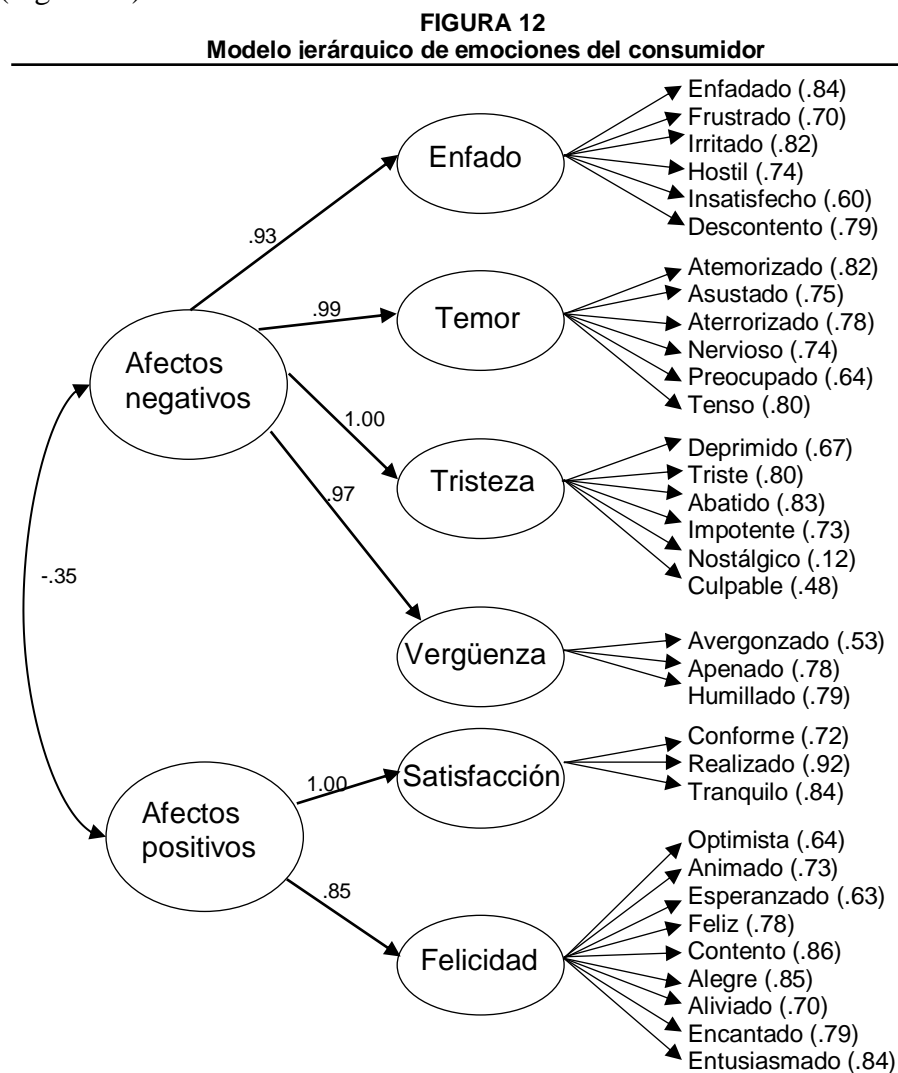
De hecho, las emociones tienen tanto impacto en la satisfacción que en la literatura relativa a este constructo existe un debate sobre si la satisfacción es en sí misma un constructo emocional o un constructo cognitivo que incluye un componente emocional. Lo que está claro es que la satisfacción emocional está relacionada positivamente con la lealtad del cliente (Wong 2004).



*Wong 2004*

Ruiz-Molina (2009) ha verificado en su estudio sobre las compras en el comercio minorista que, independientemente del sector de actividad en el que se encuentre la empresa, los consumidores otorgan una gran importancia a los recursos físicos y humanos para crear una atmósfera agradable en la tienda que permita al cliente sentirse bien y disfrutar mientras realiza sus compras en el establecimiento, lo cual genera un importantísimo valor emocional que puede redundar en una mayor repetición de compra, aumentando con ello el valor del cliente para la empresa.

Hasta la investigación de Laros et al. (2005) el estudio de las emociones se había centrado en si estas eran positivas o negativas, pero para una empresa puede ser interesantes conocer las emociones exactas que generan sus productos o servicios. Así, de cara a los afectos positivos, el cliente aprecia más en su relación con la empresa las emociones derivadas de la satisfacción (que incluyen el estar contento, tranquilo y con las necesidades cubiertas) a aquellas que le proporcionan felicidad (como las relativas al placer, al entusiasmo o a la sorpresa) tal y como puede verse en los resultados de su investigación (Figura 12):



## **La confianza**

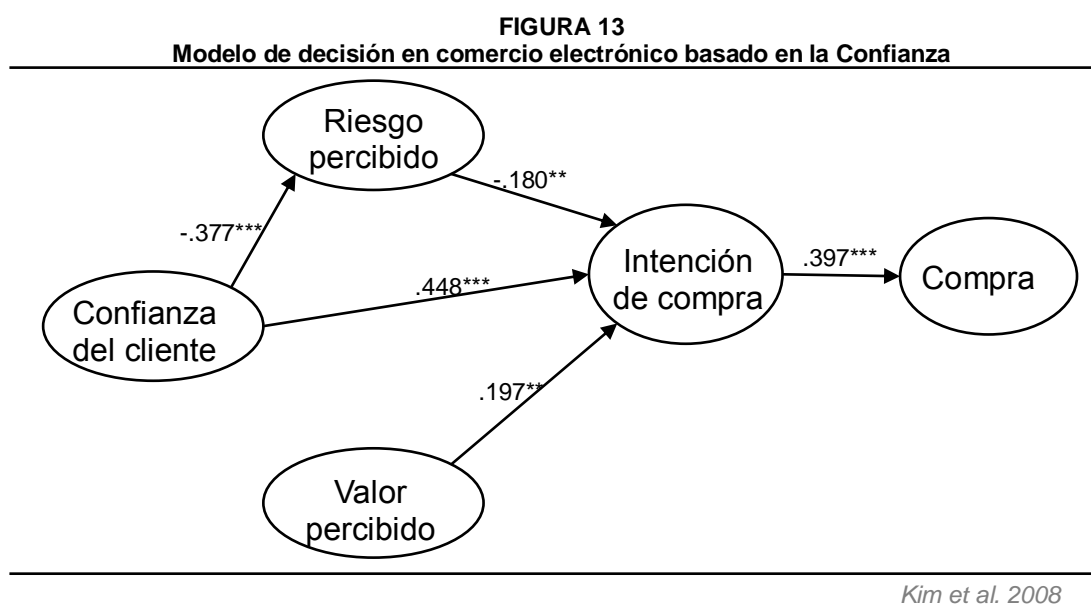
La confianza se considera esencial en las relaciones comerciales y se define como la creencia subjetiva de que la parte vendedora cumplirá sus obligaciones transaccionales tal y como las ha entendido el consumidor.

La confianza es una de las variables claves sobre las que las empresas deben incidir en el momento en el que entran en el mercado o cuando realizan cambios estratégicos significativos. Tiene una repercusión especialmente alta en el comercio electrónico, donde las percepciones sensoriales y relacionales con el producto son mucho menores que en el comercio tradicional (Karjaluoto et al. 2015).

La mayoría de los predictores de confianza y de riesgo percibido son factores que pueden ser controlados directa o indirectamente por las compañías de dos modos:

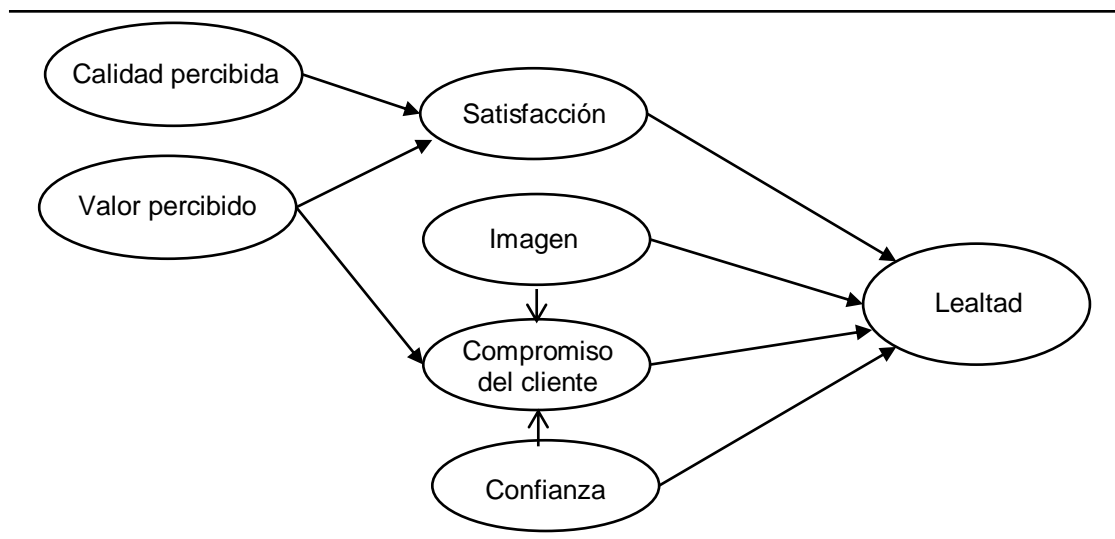
1. a través del diseño de los puntos de venta, la página web y la formación de los empleados (p.e. calidad de la información, seguridad y privacidad)
2. a través de la conducta en las transacciones comerciales (p.e. reputación. Kim et al. 2008)

La confianza del cliente tiene un fuerte efecto positivo en la intención de compra y al mismo tiempo un fuerte efecto negativo en la percepción de riesgo (Kim et al. 2008).



En su estudio sobre la banca, Eakuru y Mat (2008) corroboran que la imagen y la confianza son las variables más importantes para el compromiso del cliente, siendo la calidad del servicio un factor significativo para incrementar su la satisfacción.

**FIGURA 14**  
**Antecedentes de la Lealtad en el sector bancario**



*Eakuru y Mat 2008*

### **El arrepentimiento**

El arrepentimiento es una emoción funcional que influye en el proceso de toma de decisiones y por eso es muy relevante para la empresa. Es el prototipo de emoción relacionada con la toma de decisiones y sólo se produce en ese contexto: si no hay toma de decisiones no hay arrepentimiento (Zeelenberg y Pieters 2007).

De ahí que se ubique en este trabajo dentro del marketing mix.

Las expectativas del cliente tienen una influencia directa sobre su comportamiento de cambio. Dado que las expectativas del cliente parten de lo que se ha visto u oído, el proveedor debe marcar su estrategia de comunicación de manera que se creen expectativas

realistas, puesto que crear grandes expectativas puede ser contraproducente (Eshghi et al. 2006).

El arrepentirse es consecuencia de haber tomado una decisión que se presenta al individuo como errónea, incluso cuando pareció la decisión correcta en el momento en que fue tomada, y se presenta siempre por comparación. Esto es, el individuo se sentirá contento si al comparar con otra opción ésta última es percibida como peor y viceversa (Tsiros y Mittal 2000).

No es igual a la insatisfacción, ya que tiene un componente emocional mayor que incluye dolor y/o humillación (Laros et al. 2005). Esto implica que el cliente estuvo más implicado en el proceso de alta o ha estado más implicado con la empresa que el cliente que sencillamente está insatisfecho. Por tanto este cliente puede realizar una comunicación boca a oreja muy negativa de la empresa y además será muy difícil recuperarlo en un futuro.

Difiere de la insatisfacción en lo siguiente (Tsiros y Mittal 2000):

1. Ambas son la respuesta a una comparación, pero en la satisfacción la persona compara lo esperado y lo obtenido mientras que en el arrepentimiento se compara lo elegido frente a las alternativas no elegidas.
2. El arrepentimiento es un antecedente de la satisfacción (Oliver 2010).
3. El punto de referencia de la comparación es distinto en ambos constructos. En la satisfacción es interno (expectativa frente a realidad) y en el arrepentimiento es externo (lo adquirido frente a un equivalente de la competencia).
4. El arrepentimiento está ligado a una elección mientras la satisfacción está relacionada con resultados: se puede estar decepcionado respecto a un resultado pero uno se arrepiente de una elección que lleva a un resultado desafortunado.
5. Ambas pueden darse simultáneamente.

6. La satisfacción influye la recompra y las intenciones de reclamación directamente, mientras que el arrepentimiento influye a la recompra directamente y a la intención de reclamar indirectamente.

El arrepentimiento es una emoción de aversión con base cognoscitiva que el individuo quiere controlar. Puede llevar al cambio de proveedor incluso cuando el cliente está satisfecho con la marca. Aún más, el arrepentimiento tiene influencias negativas sobre la satisfacción (Tsiros y Mittal 2000).

Una cuestión importante es que el arrepentimiento no siempre viene dado por la comparación real mediante prueba de otro producto. En algunas ocasiones el individuo construye escenarios hipotéticos en su mente (Kahneman y Tversky 1982) estando influenciado por la cantidad de riesgo y la responsabilidad personal ligada a la decisión que se realiza.

Los consumidores sienten aversión al arrepentimiento y por ello intentan regularlo cuando ocurre. Esto es, están motivados para evitar que ocurra el arrepentimiento y para aliviar sus efectos cuando sucede. Cuando esto no es posible, el consumidor niega, suprime o gestiona esta experiencia de muchas maneras diferentes.

Las estrategias que utiliza el consumidor para regular el arrepentimiento son las siguientes (Zeelenberg y Pieters 2007):

A) Prevención

- a. Centrado en la toma de decisiones:
  - Incrementar la calidad de la decisión
  - Incrementar la justificación de la decisión
  - Transferir la responsabilidad de la decisión
  - Retrasar o evitar la decisión
- b. Centrado en las alternativas:
  - Asegurar que la decisión es reversible
  - Evitar información sobre otras alternativas

- c. Centrado en las emociones
  - Anticipar el arrepentimiento

#### B) Gestión del actual arrepentimiento

- a. Centrado en la toma de decisiones
  - Deshacer la decisión
  - Justificar la decisión
  - Negar responsabilidad por la decisión
- b. Centrado en las alternativas
  - Modificar la decisión (cambiar a otra alternativa)
  - Volver a evaluar la calidad de la alternativa
- c. Centrado en las emociones
  - Reparación psicológica
  - Eliminar o negar el arrepentimiento

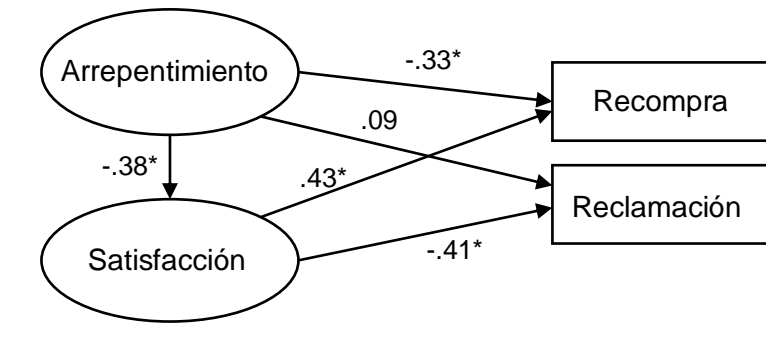
Estas estrategias pretenden minimizar la responsabilidad por la decisión y maximizar la calidad, justificación y reversibilidad de la misma siendo su objetivo suprimir el arrepentimiento (Zeelenberg y Pieters 2007).

Conocer el impacto del arrepentimiento sobre los consumidores es importante para la empresa porque así podrá:

- 1) disminuir las percepciones de riesgo de cara al alta (p.e. compromisos de permanencia) y
- 2) evitar las situaciones de arrepentimiento (p.e. comunicando correctamente para no elevar expectativas).

Al incidir directamente sobre la satisfacción y ésta sobre la vida del cliente, el arrepentimiento es una variable más a considerar de cara a generar valor a través del cliente.

**FIGURA 15**  
**Modelo de Arrepentimiento en el proceso de decisión de compra**



*Tsiros y Mittal 2000*

### **2.3.3.3 Valor percibido**

El valor percibido del cliente es la valoración global de la utilidad de un producto basada en percepciones de lo que se ha recibido y lo que se ha dado a cambio, esto es “es el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados” (Zeithaml, 1988).

Obtener un alto valor es una de las primeras motivaciones del comportamiento del consumidor. La vinculación del cliente y su intención de compra están subordinadas al valor percibido por cliente. El valor percibido regula la intención de comportamiento del cliente respecto a la empresa, siempre que el servicio de ésta provea un valor superior (Yang y Peterson 2004).

En la literatura sobre valor percibido se determina que el valor difiere según las circunstancias, los atributos a valorar y la persona que está valorando.

- El concepto de valor difiere según las circunstancias. Por ejemplo, un contexto de consumo en Internet lleva a un cambio en la percepción del valor por parte del consumidor respecto a otros lugares de compra. Igual que cambian los factores que influyen sobre esta percepción (Chen y Dubinsky, 2003).



- Los atributos a valorar serán considerados por el consumidor de forma diferente cuando está comprando a cuando está utilizando o ha utilizado el producto o servicio. Su interés y consideración pueden variar según si se encuentra valorando la adquisición o en el momento de uso (Woodruff 1997).
- El valor es un concepto que difiere según la persona. El valor para el cliente, es una preferencia percibida en la evaluación de los atributos de un producto, los atributos del desempeño y las consecuencias que surgen del uso que facilitan o bloquean los objetivos y propósitos del cliente en las situaciones de uso (Woodruff 1997).

Antes o después de la compra, el consumidor puede imaginar el valor que quiere (valor deseado). Los clientes piensan en relación del valor en forma de atributos preferidos, atributos de funcionamiento, y consecuencias del uso del producto. Adicionalmente se forman opiniones de evaluación y sentimientos en relación a la experiencia de utilización del producto (valor recibido). Durante el momento de la elección, los clientes pueden preceder el valor recibido pero será durante su experiencia de uso cuando realmente obtengan el valor recibido.

Dentro del valor deseado, puede establecerse una jerarquía que ayuda, desglosándolo, a entender el valor percibido (Woodruff 1997):

- Objetivos y propósitos del cliente
- Resultados deseados en las situaciones de uso
- Atributos deseados en el producto y resultados de los atributos.

Estos elementos se relacionan entre sí y además, con la satisfacción (satisfacción de los objetivos, de los resultados y basada en los atributos respectivamente).

El valor percibido se compone de percepciones, preferencias y evaluaciones del cliente que se distribuyen en tres momentos temporales (Li y Green 2011):

- 1- la percepción del consumidor antes de la compra (expectación)
- 2- la evaluación durante la transacción (expectación versus recepción) y

- 3- una valoración post-compra (que también es una expectativa versus recepción).

En la literatura sobre el valor, todas las definiciones coinciden en que el valor percibido por el consumidor, es inherente o está relacionado con el uso de algún producto. Esta característica lo distingue de los valores personales u organizacionales, que se centran en creencias duraderas relativas a lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo.

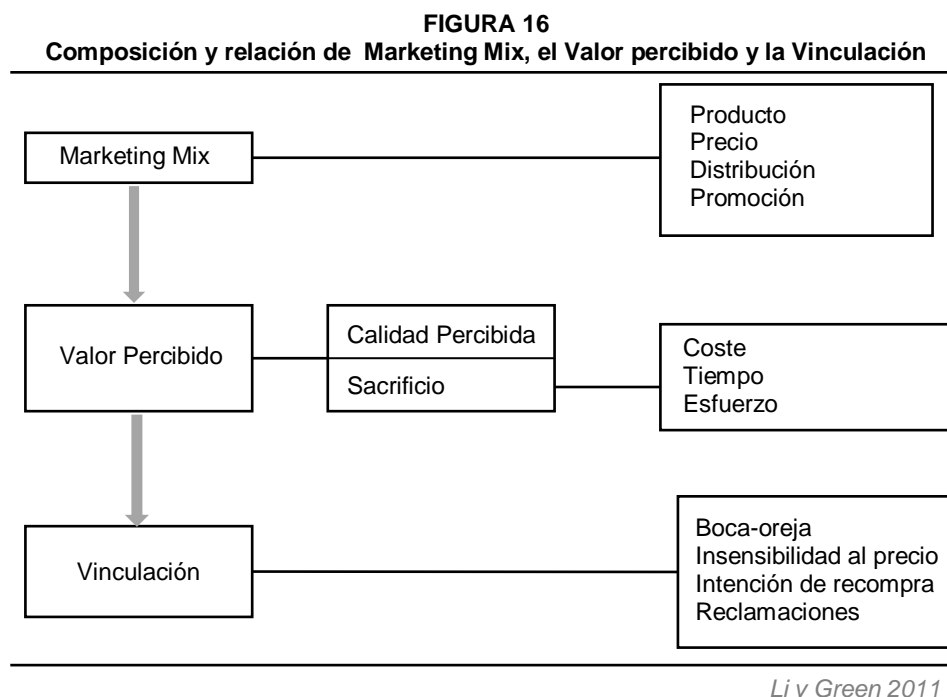
También hay acuerdo en que el valor es algo percibido por el cliente y no algo determinado por el vendedor. El valor percibido no puede determinarse objetivamente por la empresa. Sólo puede ser percibido por el cliente que es quien recibe y utiliza el producto o servicio (Boonlertvanich 2011).

Las percepciones de valor implican un *trade-off* entre lo que el cliente recibe y lo que da a cambio (Woodruff 1997):

- Los beneficios incluyen el valor deseado por el cliente (p.e. calidad beneficio, ganancia, utilidad)
- Los sacrificios incluyen consideraciones monetarias como el precio y no monetarias como el tiempo o el esfuerzo.

Para incrementar la vinculación de los clientes, la empresa debe bien incrementar el valor percibido -p.e. en la calidad- o bien disminuir el sacrificio del cliente -p.e. precio, tiempo o esfuerzo empleado para la compra- (Li y Green 2011).

Será la estrategia de la empresa teniendo el marketing mix y la calidad adecuados la que podrá influir en los juicios de valor que el cliente va realizando a través de estos momentos temporales y que desembocará o no en la retención del cliente según perciba el valor del producto o servicio adquirido.



### ***Medir el valor percibido***

Según Chen y Dubinsky (2003), la definición tradicional de valor percibido como *trade-off* entre la calidad y el precio relativo, ignora importantes constructos como la experiencia de compra o el riesgo, y puede ser engañosa de cara a medir la percepción de valor del cliente.

El valor percibido se puede medir desde dos ángulos:

- a) considerando el valor percibido como un constructo en el que hay dos partes: los beneficios y los sacrificios (Cronin et al. 2000)
- b) considerando el valor percibido como un constructo multidimensional (Woodruff, 1997) en el que la relación entre sus componentes es la que genera el valor percibido. Así, diversos estudios (Roig et al. 2006-banca-, Sánchez et al. 2006 –turismo-) indican que la percepción de valor por el cliente viene dada de

la integración entre el valor funcional, el valor emocional y el valor social (Boonlertvanich 2011).

En esta línea, Li y Green (2011) entienden que la calidad, el precio y la conveniencia deberían incluirse todos juntos para medir y determinar el valor percibido ya que son componentes que no tienen una relación lineal sino curvilínea.

Por tanto, el valor percibido sería la medida total de la calidad percibida y los sacrificios (coste, tiempo, esfuerzo) del cliente.

Los modelos existentes sobre el estudio de la satisfacción del cliente raramente incluyen el rol del valor percibido como antecedente a la satisfacción. Los que lo hacen en su mayoría incluyen los beneficios e ignoran los sacrificios que componen. La disminución de los beneficios (p.e. fallos en el servicio) pueden compensarse con reducción de los sacrificios (p.e. precio) haciendo que el cliente siga satisfecho. Por lo tanto, los sacrificios de los clientes deben tenerse en cuenta al investigar los antecedentes de la satisfacción (Lam et al. 2004).

La escala PERVAL desarrollada por Sweeney y Soutar (2001) es una escala de medición del valor percibido que mide esta percepción a nivel de cliente. Identifica tres dimensiones básicas de valor:

1. valor emocional: los sentimientos y emociones que generan el producto o servicio en el cliente
2. valor social : la capacidad del producto para aumentar la autoestima del cliente
3. valor funcional: que incluye las dimensiones del precio y la calidad

Con esta escala Ruiz-Molina (2009) llega a la conclusión de que el valor percibido en la calidad y el precio en comercios minoristas y los valores emocional y social vinculados a la realización de las compras en estos establecimientos, difieren en gran medida en función de la actividad comercial del minorista.

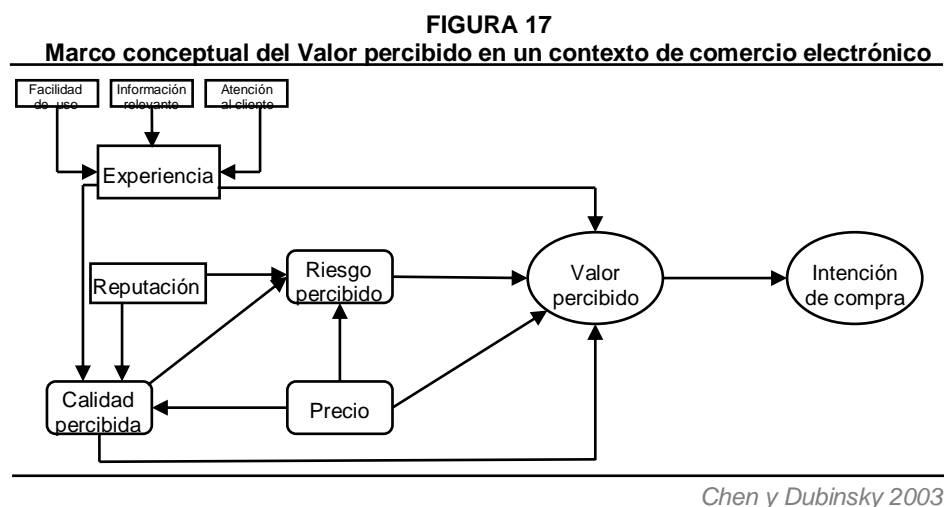
### ***Impacto del valor percibido***

El valor percibido es afectado por el marketing mix y afecta a la vinculación del cliente a la empresa.

La literatura establece que la estrategia de marketing y el valor percibido son antecedentes de la vinculación del cliente (Cengiz y Yayla 2007, Karjaluoto et al. 2015) y que el valor percibido tiene un rol mediador crítico y una relación directa positiva con la vinculación del cliente (Lemon et al. 2001).

El estudio de Cengiz y Yayla (2007) sobre la relación entre el marketing mix, el valor percibido, la calidad percibida, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente a través de la recomendación boca a oreja, revela que 1) los elementos del marketing mix tienen una importante influencia sobre la lealtad del cliente y que 2) en particular el precio y las promociones tienen efectos significativos sobre el valor percibido.

Operativamente el valor suele medirse a través de los deseos o preferencias basadas en el atributo del producto que influencia la compra. Normalmente en sus estudios de mercado, las compañías buscan identificar los atributos del producto que llevan al consumidor a la compra. Igualmente, las encuestas de satisfacción suelen hacer preguntas para evaluar los atributos que influenciaron la decisión de compra. Pero los clientes, suelen preferir dimensiones de valor distintas a los atributos, como por ejemplo el servicio postventa (Mittal y Kamakura 2001).



En diversos estudios se ha constatado que la calidad percibida y el valor percibido son un *driver* del comportamiento de cambio del cliente (Karjaluoto et al. 2015). Sin embargo, el efecto del valor percibido sobre la vinculación no es uniforme en todos los sectores de actividad. Se ha demostrado que el valor percibido es crítico para la vinculación en sectores como Internet, TV por cable, bebidas refrescantes y cadenas de comida rápida, mientras que en otros sectores como la banca, la telefonía móvil o los supermercados existe un mayor impacto en la lealtad de la imagen de marca (Eshghi et al. 2006).

Un cliente compra a la empresa que ofrece mayor valor percibido: la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todas las ventajas y todos los costes de una oferta del mercado respecto a las ofertas de la competencia. Con frecuencia los consumidores no estiman los valores y costes de un producto de forma precisa y objetiva. Actúan en función del valor *percibido* (Kotler y Armstrong 2008).

Desde una afectación al valor del cliente, el valor percibido es crítico para aumentar la cuota de mercado e incrementar la vinculación del cliente (Lemon et al. 2001) y es una influencia crítica mediadora entre la estrategia de marketing y la vinculación del cliente (Li y Green 2011).

#### **2.3.3.4 Satisfacción**

En general, la satisfacción puede considerarse como el sentimiento de felicidad que una persona tiene cuando consigue sus metas, querencias o motivaciones. Todo el mundo quiere estar satisfecho, aunque la satisfacción personal de cada uno frente a un determinado estímulo puede ser diferente dependiendo de la actitud, el valor, la educación y la situación de la interacción (Boonlertvanich 2011).

La satisfacción también depende de la expectación. En general es un sentimiento de comparación que resulta de la diferencia entre lo esperado y la experiencia real obtenida (Caruana et al. 2015). Así por ejemplo, al estudiar la satisfacción en los proveedores de

internet se ha observado que los clientes con servicios en internet tienen normalmente niveles bajos de satisfacción pero también sus expectativas son bajas, dando por tanto lugar a una relación positiva (Eshghi et al. 2006).

Hay dos formas de medir la satisfacción (Boonlertvanich 2011):

- a) La satisfacción en la transacción. Es la reacción emotiva que sigue al consumo del producto o servicio que puede llevar a una valoración general de la percepción de la calidad. Este tipo de satisfacción precede a la calidad percibida.
- b) La satisfacción general. Se refiere a la satisfacción o insatisfacción en general con una empresa basada en los contactos y experiencias vividos con ella. Esta forma de medir la satisfacción es posterior a la calidad o valor percibidos y puede considerarse como el mejor predictor de la lealtad del cliente.

Este constructo lleva años midiéndose en las empresas, pero es muy importante tener en cuenta que los clientes con diferentes características pueden introducir variaciones en la relación satisfacción-retención de tres maneras (Mittal y Kamakura 2001):

- 1- Umbral de satisfacción: los clientes tienen distintos niveles de tolerancia a la recompra que pueden no reflejarse en las encuestas de satisfacción. Así, clientes con el mismo ratio de satisfacción pueden tener distintos comportamientos de compra.
- 2- Respuestas sesgadas: las respuestas obtenidas en una encuesta de satisfacción pueden no corresponderse con el verdadero nivel de satisfacción o diferir de un cliente a otro.
- 3- No-linealidad: la forma funcional de ligar la satisfacción a la recompra puede no ser lineal y la no-linealidad puede variar en función de las características del cliente.

Los ratios de satisfacción están ligados a fines estratégicos como la retención de clientes, la cual afecta directamente a la rentabilidad de los clientes. Esto es así porqu en

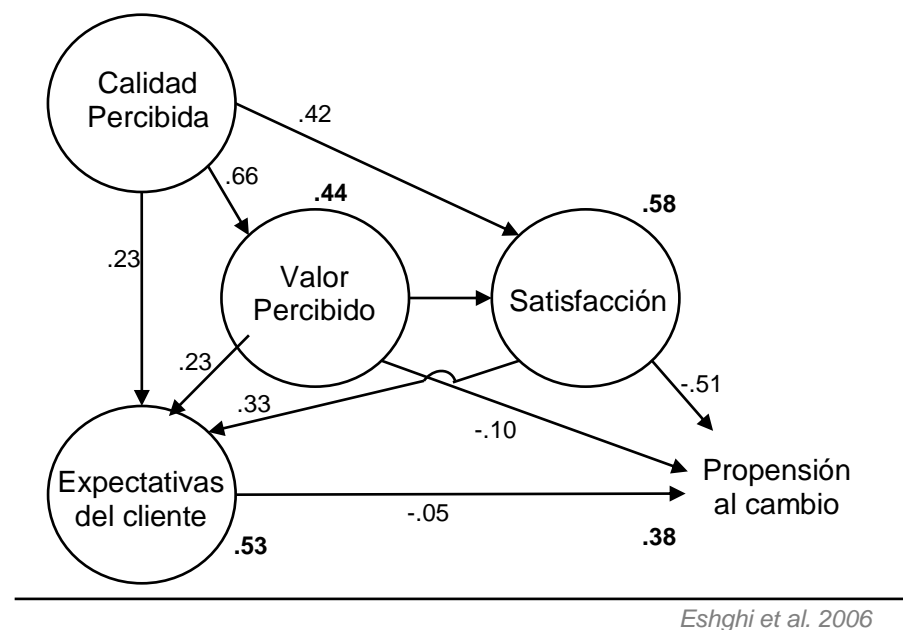
muchos casos, aunque no siempre, retener un cliente cuesta menos que adquirir uno nuevo y porque mantener a un cliente existente cuesta menos que mantener a uno nuevo (Mittal y Kamakura 2001).

La satisfacción es, según diversos estudios, un constructo que afecta la repetición de compra, a la lealtad a la marca y en última instancia la rentabilidad y crecimiento de la empresa -aunque parece que esto último tiene mayor efecto en las empresas de servicios que las de gran consumo- (Eshghi et al. 2006).

Al ser el principal antecedente a la lealtad, la *Michigan's Business School* ha diseñado un modelo teórico con el fin de su aplicación práctica por las empresas que incluye la relación de la satisfacción con las quejas de los clientes y su lealtad.

En esta tesis se incluye, sin embargo, el modelo de Eshghi et al. (2006) en el que se elimina la relación entre la satisfacción y la lealtad propuesta por el *American Consumer Satisfaction Index (ACSI)* cambiándola por el efecto de la satisfacción sobre la propensión a cambiar de proveedor, relación que desde el punto de vista de la presente investigación tiene un mayor impacto sobre el valor del cliente.

**FIGURA 18**  
Modelo de Cambio en un operador de telefonía





### **2.3.3.5 Calidad**

La calidad antecede a la satisfacción siendo la calidad percibida uno de los principales elementos de la satisfacción del cliente. La satisfacción es una variable que media la relación entre los juicios sobre la calidad del servicio y la vinculación del cliente (Wong 2004). El explicar ambas variables siguiendo este orden es por razones de claridad en la exposición.

Diversos estudios (Caruana 2002; Yang y Peterson 2004; Eakuru y Mat 2008; Boonlertvanich 2011; Zhuang y Babin 2015) consideran que la calidad y el valor percibido son el factor determinante de la satisfacción.

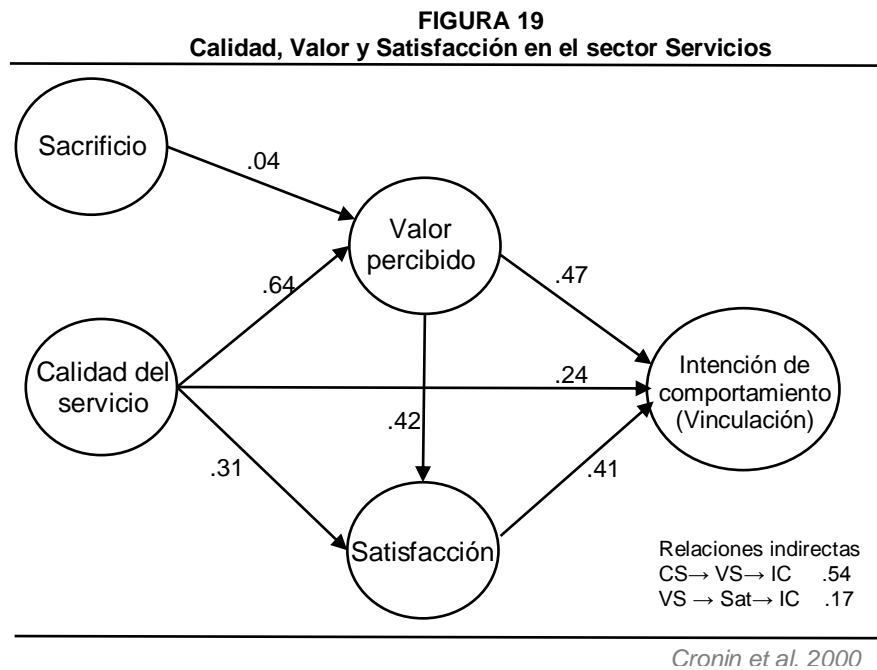
Los clientes comparan sus expectativas anteriores a la compra con su actual percepción del valor de su compra y emiten juicios relativos a las experiencias vividas en base a esas comparaciones.

El valor de un producto o servicio está en su mayor parte definido por la percepción de la calidad y la percepción de la calidad es también un importante determinante de la satisfacción. El valor recibido puede llevar directamente a la formación de los sentimientos generales de satisfacción o puede llevar a la comparación con otros estándares antes de formarse una percepción de disconformidad (Woodruff 1977; Zhuang y Babin 2015).

Así, la calidad del servicio puede incrementar las intenciones de comportamiento favorables y disminuir las desfavorables y el esfuerzo de la compañía por conseguir los niveles de servicio deseados y no sólo los niveles adecuados, enfatizando la prevención de los problemas de servicio y resolviendo los problemas que ocurren, tiene efectos positivos sobre la satisfacción (Zeithaml et al. 1996).

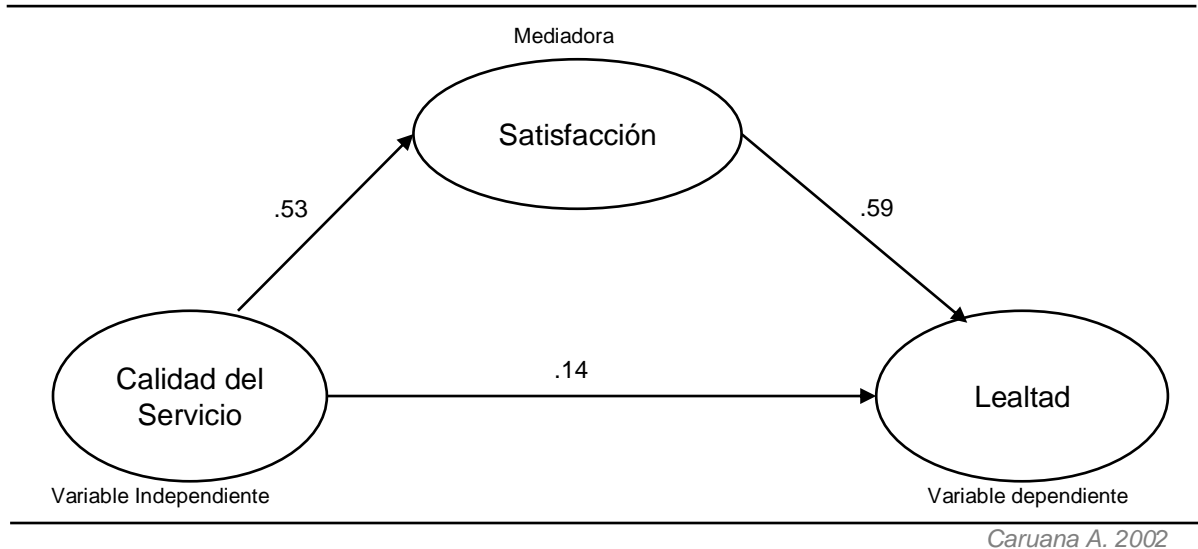
La calidad del servicio lleva a la satisfacción del cliente que a su vez incide sobre las intenciones de comportamiento. Parece entonces necesario que la empresa se esfuerce por incrementar la calidad, el valor percibido y la satisfacción de forma conjunta como una forma de incrementar la percepción del servicio por el cliente.

Por lo tanto, al lanzar una iniciativa de marketing sobre la calidad del servicio para incidir sobre la vinculación del cliente, no puede considerarse únicamente su efecto sobre la calidad del servicio, es necesario considerar también el impacto que dicha estrategia tendrá sobre otros constructos como el valor percibido o la satisfacción. Una evaluación del rendimiento de estrategias de valor añadido debe incorporar los efectos indirectos en las intenciones de comportamiento del cliente a través de la influencia en el valor del servicio y la influencia de éste sobre la satisfacción del cliente (Cronin et al. 2000).



Igualmente Caruana (2002) indica que, si bien la calidad del servicio explica un 53% de la varianza de la satisfacción siendo un importantísimo antecedente de la misma, la identificación de varios elementos además de la calidad que contribuyen a la satisfacción es crítico (constructos como procesos en las transacciones, valor y reputación e imagen de la empresa).

**FIGURA 20**  
**Efecto mediador de la Satisfacción entre la Calidad y la Lealtad**



Cronin et al. (2000) inciden además en que, igual que para generar satisfacción es necesario actuar sobre muchas variables simultáneamente, de igual manera a efectos analíticos, es necesario enfatizar la importancia de realizar un análisis multivariante, ya que analizar una sola variable en el modelo dará siempre resultados incompletos si sus efectos sobre las otras variables no se tienen en cuenta. Por lo tanto hay que medir las variables simultáneamente. Esto no disminuye el significado práctico de cada constructo sino que debe adaptarse un punto de vista de integración (Cronin et al 2000).

Aunque la calidad del servicio ha sido siempre considerada un elemento básico de las relaciones cliente-empresa, su aplicación práctica no deja de tener la necesidad de una estrategia y una inversión dedicada a su implantación a un coste eficiente, especialmente en aquellas compañías que buscan superar las expectativas de sus clientes (Zeithaml et al. 1996).

Para poder comprobar el impacto de las inversiones en el servicio sobre los beneficios del cliente, los autores sugieren incorporar cuestionarios a los clientes que vayan más allá de las preguntas habituales sobre la calidad del servicio en general o sobre la

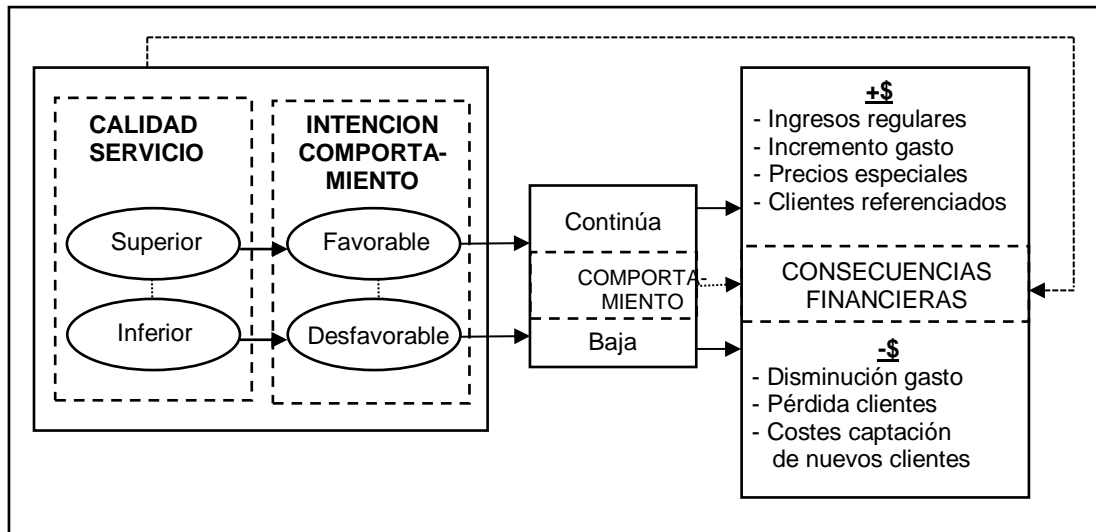
satisfacción, centrándose en preguntas sobre intenciones de comportamiento, teniendo en cuenta que las hay favorables y desfavorables:

En el cuestionario a los se consideran dentro de las intenciones de comportamiento (Zeithaml et al. 1996):

- Favorables: decir cosas positivas, recomendar la compañía, ser leal a la compañía, gastar más con la empresa y pagar un precio Premium.
- Desfavorables: decir cosas negativas, cambiar a otra compañía, reclamación a agencias externas, hacer menos negocio con la empresa.

Con la información recogida pueden establecerse los niveles de calidad que deben ofrecerse, cómo hacer que los clientes recomienden a la compañía, los atributos en los que centrarse para evitar comunicaciones boca-oreja negativas y si se debe o no invertir en aumentar la calidad del servicio o en gestionar las reclamaciones.

**FIGURA 21**  
Consecuencias en el comportamiento y las finanzas de la Calidad del servicio



*Zeithaml et al. 1996*

#### **2.3.3.6 Lealtad**

La lealtad del cliente se define como un compromiso profundo para la recompra o la reutilización de un producto o servicio de forma constante en el futuro (Oliver 1997). Es el deseo de un cliente de continuar teniendo servicio del mismo proveedor y puede observarse en el comportamiento de recompra del cliente, o en ser la primera opción en mente del cliente incluso cuando hay varias opciones disponibles.

Más restrictivos en su definición, Eshghi et al. (2006) sugieren que la lealtad se mide por el grado de aceptación por parte de un cliente de diversos productos en una amplia escala de precios.

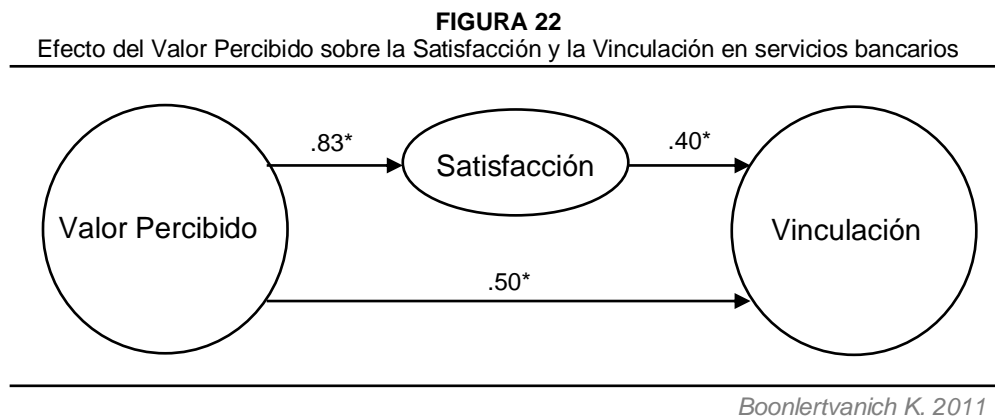
En una cadena relacional de un buen servicio, la rentabilidad y el crecimiento de la compañía son el resultado de la lealtad del cliente, siendo esta lealtad resultado de la satisfacción del cliente que a su vez es generada por el valor percibido (Boonlertvanich 2011).

Desde una perspectiva actitudinal, la lealtad del cliente es el deseo específico de continuar una relación con un determinado proveedor. Desde un punto de vista comportamental, la lealtad se define como un patrón de comportamiento repetido, esto es, la proporción de veces que un cliente elige el mismo producto o servicio. El dilema se encuentra en el hecho de que la intención puede no llevar aparejada la acción, y que el comportamiento de compra repetida puede no estar reflejando las intenciones del consumidor (Samah y Palmatier 2015).

Para poder valorar la lealtad del cliente, Oliver (1999) propone 4 etapas ascendentes:

1. Lealtad cognitiva. Los clientes son leales a una marca en base a su información sobre ella.
2. Lealtad afectiva. El cliente relaciona actitudes positivas propias a una marca.

3. Intención de compra. Es el convencimiento para comprar. Este deseo puede no llegar a ser realizado.
4. Acción de lealtad. El cliente convierte sus intenciones en acciones. Esta etapa es difícil de observar y de medir, razón por la cual los investigadores suelen quedarse en la fase 3 sobre intención de compra.



La lealtad puede ser valiosa tanto para el cliente como para la empresa. El cliente leal minimiza el tiempo empleado en buscar y evaluar nuevas opciones y evita el esfuerzo necesario de adecuarse a un nuevo proveedor, con sus costes de aprendizaje y de tiempo (Yang y Peterson 2004). Además, los clientes recomendados tienen costes de adquisición más bajos y al venir ya recomendados, tienen una mayor predisposición a la lealtad (Sultana, 2014)

En cuanto a su relación con otros constructos, la satisfacción tiene un efecto positivo en la lealtad pero la magnitud de este efecto varía enormemente entre las diferentes empresas y sectores (Eshghi et al. 2006). También los costes de cambio emocionales influyen sobre la lealtad, esto es, cuando aumentan los costes de cambio aumenta la lealtad. Así, Ayden (2005) encontró que los costes de cambio tienen un impacto directo en la lealtad del cliente y un efecto moderador en la satisfacción del cliente y la confianza; y Lam et al. (2004) indican que la satisfacción media entre el valor y la lealtad y que la satisfacción y la lealtad tienen efectos recíprocos significativos entre sí.

La lealtad del cliente es el resultado de una estrategia de marketing exitosa que crea valor para el consumidor (Li y Green 2011) y tiene su reflejo en el valor generado para la empresa (Caruana et al. 2015).

#### **2.3.3.7 Costes de cambio**

Los costes de cambio son aquellos costes en los que los clientes incurren una sola vez y que están asociados al proceso de cambiar de un proveedor a otro. Estos costes no tienen por qué estar limitados a costes económicos.

Hoy en día los costes de cambio son frecuentes en una amplia variedad de sectores de servicio y de consumo. Cuando los clientes indican de forma simplista que el cambio “no merece la pena”, pueden estar percibiendo impedimentos que van desde los costes de búsqueda, costes de transacción, costes de aprendizaje, costes de pérdida de descuentos de fidelización, hábitos del consumidor, costes emocionales y de esfuerzo cognitivo, unidos al riesgo financiero, social y psicológico por parte del comprador (Blut et al. 2015).

Los costes de cambio se evidencian cuando el consumidor se enfrenta al momento de considerar el cambio.

La tipología de las percepciones del consumidor de Burnham et al. (2003) clasifica los costes de cambio de la siguiente manera:

- a) Costes de cambio procedimentales: este tipo de costes se refieren sobre todo a los costes de tiempo y esfuerzo.
  - a. Costes de riesgo económico
  - b. Costes de evaluación
  - c. Costes de iniciación
  - d. Costes de aprendizaje

- 2- Costes de cambio financieros: consisten en los beneficios que se pierden y las pérdidas monetarias ligadas al cambio. Se refiere a recursos cuantificables.
  - a. Costes de pérdida de beneficios
  - b. Costes monetarios
- 3- Costes de cambio relacionales: consisten en la pérdida de las relaciones personales y relacionadas con la marca. Estos costes se refieren a las molestias o el malestar psicológico o emocional derivado de la ruptura de vínculos con la marca.
  - a. Costes por pérdida de relaciones personales
  - b. Costes por pérdida de relación con la marca

Cuando se valora la posibilidad de cambiar de proveedor, dos constructos se ven afectados: la satisfacción y el compromiso. Los comportamientos de quedarse o irse están mediatizados por el compromiso (p.e. un cliente insatisfecho puede seguir comprometido porque no tiene una buena alternativa de cambio).

En el compromiso hay dos variables:

1. la calidad percibida de las alternativas (competencia) y
2. la cantidad invertida, esto es, los recursos que una persona pone en la relación (Jiang et al. 2011).

### **Costes de cambio y retención**

El punto clave del interés de las empresas por los costes de cambio se encuentra en que estos costes impiden al cliente marcharse y aumentan la retención del cliente. Así en los estudios de Burnham et al. (2003), Jiang et al. (2011) Yang y Peterson (2004) y Lam et al. (2004) se encuentran las siguientes afecciones directas o indirectas de los costes de cambio al valor del cliente:



- 1- Una mayor complejidad en el producto se asocia a unos mayores costes de cambio procedimentales, financieros y relacionales.

Las percepciones de los costes de cambio pueden incrementar al hacerlo la complejidad del producto. Una táctica para aumentar esta complejidad percibida es la utilización del *bundling* de productos y las comunicaciones a clientes que le recuerdan la gran cantidad de diferentes productos que la empresa puede ofrecerle.

- 2- A mayor gama de productos utilizada por el proveedor, mayores serán costes de cambio procedimentales, financieros y relacionales para el cliente (Blut et al. 2015).

Los consumidores tienden a percibir riesgos más altos cuando los productos son más complejos, porque la dificultad de entender el producto lleva a incertidumbre, incrementando con ello la percepción de que lo desconocido puede producir algo negativo.

La complejidad en el producto puede además llevar a un aumento de las percepciones de costes financieros de cambio. Además, cuando los productos se perciben como más complejos, los consumidores confían más en las relaciones con la empresa y las personas que les aseguran que reciben la mejor calidad en el producto y simplifican sus elecciones.

En este caso será necesario establecer estrategias que generen barreras de salida pero no de entrada, considerando también que si se observa una complejidad generalizada en el sector, el consumidor puede disminuir su barrera de salida pensando “son todos iguales”, por lo que seleccionará el que le ofrezca un mayor valor percibido.

- 3- Cuanto mayor es la experiencia con proveedores alternativos, el cliente tendrá menores costes de cambio, procedimentales, financieros y relacionales.

- 4- Cuanto mayor es la experiencia en cambiar, el consumidor tiene menores costes de cambio procedimentales, financieros y relacionales. La experiencia en un producto permite al consumidor ser más rápido a la hora de evaluar opciones y aprender nuevas cosas relacionadas con el producto (Eshghi et al. 2006).

Las empresas que quieran incrementar la retención a partir del incremento de los costes de cambio, deber seleccionar a los clientes con experiencia limitada y evitar a los clientes que son propensos al cambio.

- 5- La satisfacción está relacionada con la intención de cambio: a mayor satisfacción del cliente mayor intención de permanecer con su proveedor.

Las inversiones relacionales incrementan los costes de cambio (económicos y no económicos) desincentivando la migración. Así por ejemplo, una mayor cantidad de componentes en un *bundle* aumentan el esfuerzo en el aprendizaje y por tanto incrementarán los costes de cambio.

Si bien la satisfacción lleva al cliente a querer permanecer con su proveedor, ésta explica por si sola únicamente el 16% de la varianza de las intenciones del consumidor. Sin embargo, los costes de cambio tienen un mayor efecto sobre la retención del cliente, explicando un 30% de la varianza en intenciones del consumidor de permanecer con su proveedor. Aunque la de los costes de cambio sea una “fidelidad pasiva”.

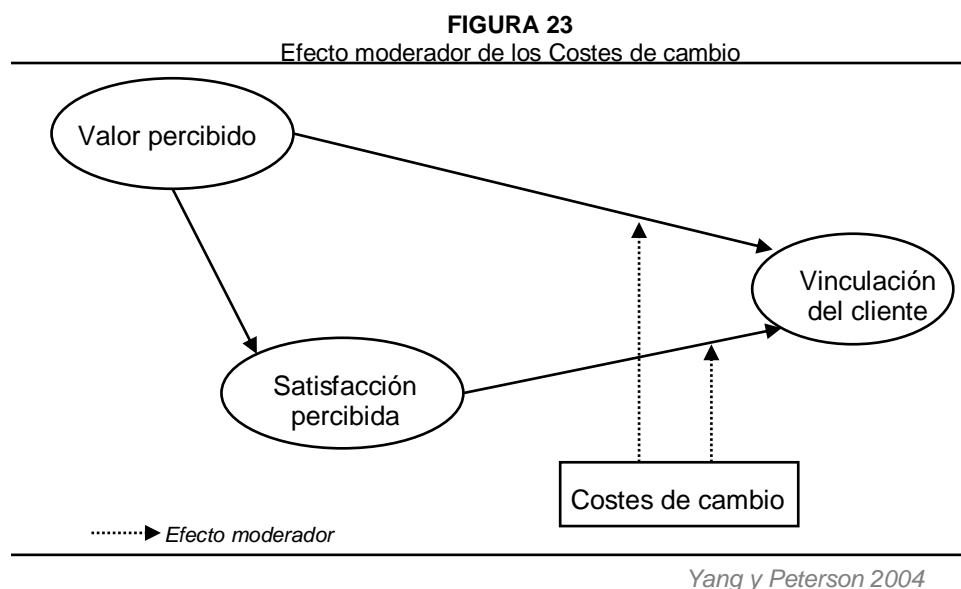
- 6- La influencia de los costes de cambio sobre el valor percibido y la satisfacción del cliente es negativa cuando dichos costes se plantean de forma negativa.
- 7- Mayores costes de cambio procedimentales, financieros y relacionales están asociados a una mayor intención del cliente de permanecer con su proveedor.
- 8- Hay evidencias de que los costes de cambio tienen un impacto significativo en la repetición de compra, en las estrategias de marketing, sobre las barreras a la entrada en el mercado y generando una ventaja estratégica sostenida.

9- Los costes de cambio también se han relacionado con beneficios más elevados.

10- Los efectos moderadores de los costes de cambio sobre la vinculación existen cuando la satisfacción o el valor percibido por el cliente son superiores a la media. Esto se explica tanto por la teoría del coste-beneficio como por la teoría de la prospección (aversión al riesgo).

Los clientes tienden a emplear la utilidad neta (beneficios del cambio-costes del cambio) para determinar si seguirán o no con su actual proveedor. Cuando el valor percibido o la satisfacción están por encima de la media, la posibilidad de que el cliente consiga un servicio mejor no es muy elevada. Como las personas tienen aversión a la pérdida (Kahneman y Tversky 1982) el consumidor tenderá a sobrestimar las pérdidas generadas por su cambio a otro proveedor. Bajo esta situación los costes de cambio son menos importantes comparados con la potencial pérdida.

Mientras que sí existe una amplia discusión sobre estas cuestiones, hay poca investigación empírica al respecto. Se sabe poco sobre la influencia de cada uno de los costes de cambio sobre la retención.



### **Aplicación de los costes de cambio en la empresa**

Según se ha demostrado en diversos estudios, existe una relación entre los costes de cambio y los beneficios de las empresas. Por ello éstas están utilizando cada vez más esta herramienta de marketing. Es importante que las empresas planteen los costes de cambio de manera que supongan un valor añadido a los clientes, p.e. enseñando cómo utilizar mejor el producto, identificando características únicas, ofreciendo puntos o servicios de fidelización y haciendo que los clientes se encuentren en una relación que tenga más sentido para ellos.

Los costes de cambio han de tratarse de forma juiciosa, reduciéndolos para clientes nuevos y aumentándolos para clientes existentes en una forma en la que se añada valor a las experiencias del cliente (Burnham et al. 2003).

Cuando los costes de cambio son sustanciales o el proceso de cambio especialmente desagradable, los clientes insatisfechos están más dispuestos a seguir manteniendo relaciones con su proveedor actual de servicio y se resisten a la disolución de la relación. Por tanto, existen grupos de falsos clientes leales en lugar de clientes comprometidos, que pueden ser cautivos, mercenarios, e incluso terroristas (Yang y Peterson 2004).

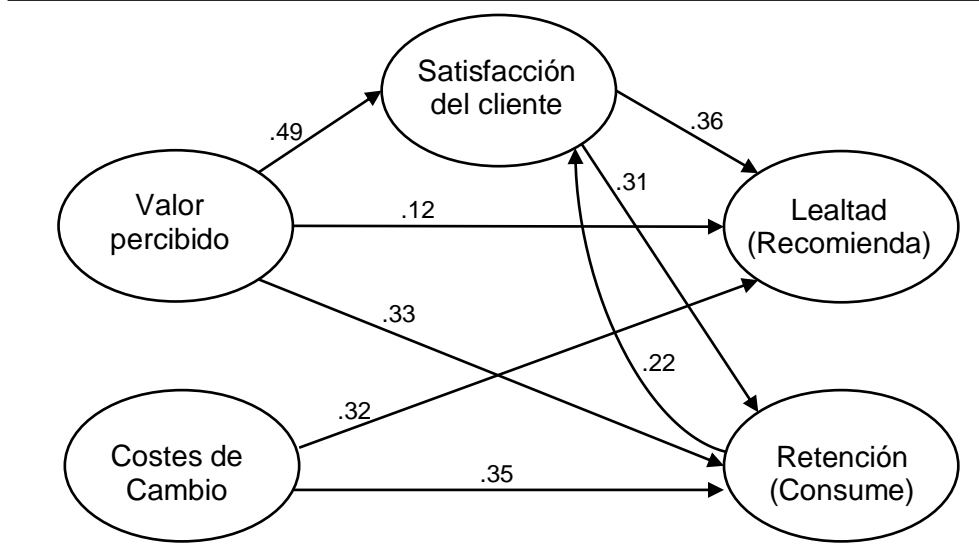
En una situación en la que existen costes de cambio elevados, el cliente puede, no sólo dejar de recomendar al proveedor actual, sino generar una tendencia a hablar mal del proveedor (Lam et al. 2004) con la consecuente disminución del *Brand Equity* que eso implica.

El estudio de Lam et al. (2004) que profundiza en la relación entre los constructos *Customer Value*, *Customer Satisfaction*, *Switching Cost* y *Customer Loyalty* revela que la vinculación tiene dos dimensiones:

1. la recomendación, cuyo objetivo es la atracción de cliente nuevos
2. la retención cuyo objetivo a través de la repetición del patrón de consumo lleva a la retención del cliente

Estas dos dimensiones de la vinculación están positivamente relacionadas con la satisfacción y los costes de cambio (Blut et al. 2015). La satisfacción parece ser el deseo de repetir el consumo y también de recomendar al proveedor. De forma similar a la satisfacción, los costes de cambio ayudan al proveedor a retener a los clientes y a que el cliente recomiende el producto (probablemente para obtener beneficios en el servicio) afectando con ello al valor del cliente.

**FIGURA 24**  
**Efectos de los Costes de cambio sobre la vinculación en un entorno de servicios**



*Lam et al. 2004*

#### 2.4. La permanencia como variable controlable: el compromiso de permanencia

Cuando los costes de cambio de proveedor son elevados, el riesgo de pérdida del cliente es bajo. Pero puede ocurrir que estos costes de cambio se vean neutralizados o eliminados por fuerzas externas (Burnham et al. 2003; Blut et al. 2015). La experiencia del consumidor en el sector, las propias empresas y a veces la regulación del mercado, disminuyen los costes de cambio para adquirir clientes (p.e. la gestión por el nuevo banco del cambio de recibos o la portabilidad numérica en telefonía evitan que el cliente tenga que hacer frente a los costes de cambio relacionales).

En estos casos, la empresa puede plantearse establecer unas variables en la oferta que incrementen los costes de cambio.

Las variables de la oferta son un grupo de variables que definen las condiciones en las que se prestará el servicio o entregará el producto y uno de cuyos objetivos debe ser obtener un mayor compromiso del cliente con la empresa. Su existencia, inexistencia y formato influyen en la relación adquisición-vida del cliente-beneficio (Ivengar et al. 2011).

La introducción de variables en la oferta que suponga un incremento en la vida del cliente es fruto de una orientación de la empresa hacia la unificación de los procesos y presupuestos de adquisición y retención de clientes (Thomas 2001). A diferencia de los costes de cambio, que se hacen evidentes cuando el cliente se dispone a considerar el cambio, las variables de la oferta son intrínsecas a la relación cliente-empresa y por tanto transparentes, y suponen un beneficio para ambas partes por lo que la satisfacción del cliente no se ve afectada a priori.

En esta investigación se han analizado tres variables del producto que afectan al valor del cliente: el precio (Yoon et al. 2014), los descuentos (Mohan et al. 2015) y la paquetización (Jiang et al. 2011). El compromiso de permanencia, a pesar de su amplia implantación en la industria de las telecomunicaciones internacional, y su gran importancia relacional e impacto para el valor del cliente, tiene una escasa difusión en la literatura relativa a la retención.

La empresa plantea un *tradeoff* al cliente que obtiene una ventaja en el precio o en la calidad del producto o servicio a cambio de un mayor compromiso con la empresa.

#### **2.4.1. El compromiso de permanencia en la literatura**

Legalmente, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, a través de la resolución dictada en relación con el expediente RO 2006/422, cuando Vodafone y Movistar optaron por aumentar a 18 meses el compromiso de permanencia si se recibía un móvil subvencionado y fijaron en 150 euros la penalización si se abandonaba la compañía concluyó que “la cláusula de permanencia puede tener efectos neutros o

*incluso favorables para el consumidor, en particular si la oferta supone una mejora respecto de otras promociones (como puede ser el caso con la política de subvención de terminales) y prevé indemnizaciones proporcionadas con el descuento percibido por el usuario a la hora de suscribir la promoción”.*

Así, de acuerdo con lo resuelto por la CMT, para que la cláusula de permanencia sea proporcionada y no sea entendida como abusiva, (i) ha de ser pactada expresamente en el contrato; (ii) el operador ha de prestar un apoyo económico al usuario, consistente, por ejemplo, en la subvención del terminal o en la realización de ofertas de precios especiales respecto a los comercializados con carácter general; y (iii) el importe pactado a satisfacer por el abonado en el supuesto de incumplimiento del compromiso de permanencia ha de ser en todo caso proporcional al apoyo económico recibido del que el cliente se ha beneficiado y al número de meses que se ha respetado el compromiso de permanencia.

En este sentido, resulta determinante que el importe concreto a satisfacer por el abonado en caso de incumplimiento del compromiso de permanencia sea calculado de manera proporcional al grado de incumplimiento del compromiso, dependiendo por tanto la penalización del momento en que el cliente solicita la baja del servicio.

Entre los escasos trabajos relacionados con esta variable, los estudios de Neyland et al. (2014), Roemer (2005) y Bates y Lemmon (2013), relacionados con fusiones o compra-venta empresariales, tratan el compromiso de permanencia fijado por los socios dentro de una relación empresarial. Los estudios de Fram y McCarthy (1999), Kim (2007) y Park y Jang (2014) sobre las penalizaciones por incumplimiento de la promesa del utilizar el servicio (cancelaciones de billetes de avión, habitaciones de hotel, incumplimiento en el pago de plazos...) son únicos trabajos enfocados a este tema y arrojan luz sobre el razonamiento de los clientes y sus emociones ante estas penalizaciones, sorprendiendo el índice de comprensión mostrado por los clientes cuando consideran las penalizaciones como justas.

La realidad es que el compromiso de permanencia es utilizado hoy en día por la mayoría de operadores con la finalidad de garantizar que el cliente no se irá a la competencia antes de amortizar el terminal subvencionado o la ventaja económica ofrecida.

#### **2.4.2. El punto de vista del cliente: la penalización**

Los consumidores de hoy se enfrentan a muchos tipos diferentes de sanciones que van desde la morosidad, cuota de cancelación del servicio, cargo por pago tardío, pago por reimpresión de ticket, etc. Las sanciones son las tasas impuestas a los clientes que rompen sus acuerdos de compra. Por su carácter negativo, la ejecución de la penalización tiende a generar reacciones negativas en el consumidor, por lo que conocer la percepción del cliente es extremadamente importante dado que las respuestas negativas (insatisfacción) tienen habitualmente mayor impacto sobre los resultados de las empresas que las positivas (satisfacción) (Kim, 2007).

En un interesante estudio a un grupo de asociados de una entidad de consumo, Fram y McCarthy (1999) obtuvieron como conclusiones que los consumidores “no perciben todas las penalizaciones como injustas” y que los consumidores “están dispuestos a aceptar su responsabilidad por no cumplir los términos del contrato”. La penalización es considerada justa cuando compensa unas pérdidas ocasionadas por el incumplimiento y es considerada injusta cuando se considera que la empresa se está enriqueciendo con ella. Sólo el 9% de los encuestados consideró que las penalizaciones son una práctica totalmente injusta.

Las penalizaciones por no cumplir con el pacto entre cliente y empresario se extienden a lo largo de muchas industrias. En su estudio sobre el impacto de las penalizaciones en los clientes, Fram y McCarthy (1999) detallan algunas de las penalizaciones pagadas por los consumidores encuestados:

- Más de la mitad de los encuestados (53%) indicaron que ellos y/o los miembros de su familia cercana habían pagado penalizaciones al menos en una de las categorías



(con un promedio de 2 por familia) de la muestra. Los segmentos principales mostraron que:

- Alrededor de un tercio (37%) de los encuestados habían pagado sanciones relacionadas con transacciones financieras, como cuotas por finalización del pago de un préstamo, retirada de depósitos o pagos retrasados en el uso de las tarjetas de débito o crédito.
- Un 16% informó de sanciones asociadas a cancelaciones o cambios de reservas de habitaciones de hotel, billetes de avión, autobús o tren.
- Un 9% pagaron penalizaciones dijeron haber sido sancionados por costes de re-almacenamiento o por devolución de productos.
- Un 2% reportaron penalizaciones por retrasos en recogidas en los centros de día, penalización por finalizar compromisos de permanencia en leasing de automóviles y contratos con compañías de telefonía móvil, y situaciones donde los estudiantes universitarios habían dejado de asistir a clase (reembolso parcial de matrícula).

Para evaluar si las sanciones son eficaces para conseguir que el consumidor cumpla con lo pactado, se preguntó a los encuestados si el hecho de pagar una penalización les hacía sentirse más obligados a finalizar la transacción pactada. El 60% estuvo de acuerdo en que la existencia de las penalizaciones es un factor que promueve el compromiso con lo pactado (Fram y McCarthy, 1999)

Parece que la existencia de penalizaciones es efectiva de cara a conseguir que los clientes cumplan con sus compromisos con la empresa, Fram y McCarthy (1999).

La respuesta de los clientes ante las penalizaciones depende en gran parte de su percepción sobre el objeto de las mismas. Cuando las perciben como “defensivas” para la empresa, su reacción es más positiva que cuando las perciben “ofensivas” desde la empresa (Kim, 2007). También hay que considerar que el efecto de la educación en las percepciones, ya que alrededor del 50% de encuestados por Fram y McCarthy (1999) con título de grado, dijo que las sanciones eran justas, en comparación con el 22% de las

personas sin un diploma de escuela secundaria. Estos resultados implican un efecto de la educación sobre la comprensión de las realidades económicas.

Así mismo, según Kim (2007), los juicios de satisfacción del cliente están influenciados por la percepción de lo justas que se consideran las acciones de la empresa, sobre todo en los momentos en los que hay conflictos de intereses. En este trabajo se verificará si la fijación de una penalización por faltar a un compromiso de permanencia, acordada de forma clara y transparente con el cliente, influye en la satisfacción del mismo.

Cuando los clientes perciben que están siendo castigados o explotados por la empresa, la percepción de justicia es baja y su deseo de cooperar con la organización disminuye. Por otro lado, cuando ven que la organización utiliza la penalización como forma de protegerse contra situaciones dañinas generadas por los clientes y para controlar los comportamientos de los clientes, muestran una emoción menos negativa y exhiben un mayor deseo de cooperar con la empresa (p.e. con intención de recompra) (Samah y Palmatier 2015).

Los resultado sugieren que las percepciones del cliente están en tres niveles de respuesta, cognitiva (percepción de justicia), afectiva (respuesta emocional) y de comportamiento (intención de divulgación boca-oreja). Conociendo estos impactos, la empresa puede trabajar sobre cómo influenciar sobre las percepciones del cliente. Uno podría pensar que los clientes son pensadores racionales que entienden que la empresa necesita protegerse de comportamientos que le producen daño económico (Park y Jang 2014).

Esto puede suponer que la utilización cuidadosa de las penalizaciones puede servir a la empresa para recuperarse de un perjuicio económico causado por un cliente, sin trasladar esa recuperación al resto.

Por otro lado, las penalizaciones desproporcionadas son consideradas por los clientes como “ofensivas” y generan respuestas negativas.

La mayoría de las organizaciones han adoptado una estrategia de silencio o de esconder las explicaciones de las políticas de penalización, lo que ha creado un problema de falta de comunicación y de clientes sorprendidos (negativamente). Las empresas parecen

obviar que los clientes son pensadores racionales y que entienden que la empresa pueda necesitar mecanismos de protección contra las pérdidas causadas por una falta de cumplimiento de los pactos cliente-empresa. Los resultados del estudio de Kim (2007) sugieren que las empresas que utilizan penalizaciones como mecanismo de defensa, en lugar de ocultarlas deben explicarlas claramente a los clientes.

### **2.4.3 Rentabilidad, retención y valor para la empresa**

El estudio de Kim (2007) investiga cómo difiere la evaluación de la penalización por los clientes, dependiendo en su percepción del uso de la misma por la empresa. Para ello se examinan las respuestas del cliente en tres áreas: cognitiva, afectiva y de comportamiento, incluyendo la justicia percibida, las emociones y las intenciones de comportamiento. Según este trabajo:

- 1) Muchas empresas de servicios utilizan las penalizaciones como una forma de incrementar ingresos. Esto ocurre en algunas empresas de sectores muy competitivos en los que los precios bajos han obligado a las empresas a cargar cuotas y penalizaciones para compensar estas bajadas. Por ejemplo Blockbuster obtenía a finales de los noventa un 17% de sus ingresos por penalizaciones en las devoluciones fuera de plazo. Esta estrategia es evidente entre las entidades financieras cuyas penalizaciones (p.e. recargos por retraso en los pagos de las tarjetas de crédito), han ido en aumento en los últimos años.
- 2) Algunas empresas de servicios utilizan las penalizaciones para evitar que sus clientes realicen conductas que la empresa considera perjudiciales ya que afectan a su productividad (p.e. cancelaciones de último minuto). Ejecutan la penalización con el fin de evitar la repetición de estos comportamientos.
- 3) Algunas empresas utilizan las penalizaciones para apartar clientes que no les resultan interesantes concentrándose en clientes más rentables. Por ejemplo las penalizaciones de 1€ que Bankia realiza a los clientes que no mantienen un saldo mensual de 1.000€.

- 4) Por último, las empresas utilizan las penalizaciones para recuperarse de pérdidas económicas, que pueden tener forma de pérdida de ingresos y/o de costes de transacción adicionales. Por ejemplo, la reimpresión de billetes por las aerolíneas

pueden compensar a la empresa por un coste de transacción adicional y/o pérdida de ingresos (p.e. El billete de avión cancelado que no ha podido ser revendido a otro cliente).

A diferencia de los bienes consumibles, los servicios no pueden guardarse para el futuro, por lo que una gestión eficiente es crítica en el éxito de las operaciones de las empresas de servicios.

La incursión en costes de las empresas por falta de compromiso del cliente, explica el por qué utilizan penalizaciones que puedan compensar la pérdida de la oportunidad de vender a otros clientes o la inversión realizada por la empresa para poder ofrecer el servicio (algo habitual en las empresas de tipo tecnológico).

En esta investigación se quiere entender hasta qué punto la existencia de un compromiso de permanencia reforzado con una penalización por cancelación del contrato impacta sobre el valor del cliente para la empresa.

El estudio de Park y Jang (2014) relacionado con los costes temporales y monetarios en las reservas de viaje, da pautas a las empresas turísticas del comportamiento de los clientes ante sus reservas. Así:

1. La realización de una reserva con tiempo, reduce las intenciones de cancelación de potenciales viajeros.
2. Según aumentan los costes monetarios y el tiempo desde la reserva, disminuyen las intenciones de cancelación
3. A mayor experiencia en el servicio (viajeros que repiten), menor intención de cancelación.

4. El uso de penalizaciones muy elevadas puede ser contraproducente para la empresa (en particular con clientes que repiten destino).

En un mercado maduro, donde la calidad del servicio ofrecido por todas las compañías es similar, el cliente buscará más allá del servicio básico por el que está pagando decantándose por: precio, prestaciones adicionales, imagen de la empresa, atención al cliente, etc.

El compromiso de permanencia puede garantizar, en servicios con prestaciones básicas, un retorno de la inversión que no se obtendría de otro modo, ya que la mentalidad del usuario en un mercado maduro se centra en el precio.

En servicios novedosos que implican una importante inversión (como es el caso de los ofrecidos por empresas tecnológicas), ésta puede recuperarse:

- a. trasladando el coste al cliente, lo cual lleva a precios altos suponiendo una fuerte barrera de entrada.
- b. ofreciendo un precio asequible para llegar al mayor número de usuarios.

Para recuperar la inversión y además generar beneficio hay que determinar las estrategias de ventas y las de fidelización conjuntamente. Esto significa que las ofertas de compra / alta en el servicio, deben contener variables que faciliten la permanencia del cliente en la empresa y así garanticen un ROI y un CLV positivos (Lewis 2015). Estas variables son tanto las de la empresa (imagen, CRM...) como las del producto (precio, descuentos, paquetización, compromiso de permanencia) que variarán según las circunstancias del mercado y el sector.

Los clientes ven las penalizaciones, las consideren justas o injustas, como una concesión que deben hacer. Las concesiones, a diferencia de las compensaciones, no permiten a los clientes elegir entre alternativas.

Según Fram (1997), los programas de penalización al cliente son viables cuando:

- Los clientes aceptan los programas de penalización como prácticas del sector.  
Por tanto, la competencia también los utiliza
- Los clientes perciben las sanciones como justas

- Las pérdidas generadas por los clientes incumplidores suponen bajas
- Los clientes están motivados a cumplir con las obligaciones contraídas
- La cuantía de la penalización es asumible para el cliente
- Los buenos clientes no tienen que pagar sanciones con frecuencia
- Los productos o servicios de la empresa son altamente diferenciados

Los programas de penalización al cliente no son viables cuando:

- Se percibe que la empresa está obteniendo un beneficio excesivo de ellos
- Se penaliza a clientes que han incumplido aun habiendo sufrido un trauma personal
- La penalización es percibida como injusta
- La competencia está eliminando los programas de penalización
- El programa causa en los clientes un conflicto excesivo
- Su implementación supone una pérdida financiera
- El programa requiere un exceso de burocracia

Una de las bases para que estas políticas sean aceptadas es que sean aplicadas de forma generalizada por la competencia, ya que, si se ofrece el mismo servicio, al mismo precio pero sin establecer una penalización por cancelación, la demanda se desplazará hacia la compañía que no aplique penalización, que deberá contar con un presupuesto adecuado para afrontar los costes en caso de cancelaciones anticipadas sin haberse amortizado la inversión realizada.

En lo que al impacto de las penalizaciones sobre las empresas se refiere, las contestaciones a preguntas relacionadas fueron las siguientes Fram y McCarthy (1999):

- ¿la existencia de una penalización es un punto negativo a la hora de tomar la decisión de compra? El 77% contestaron “sí”.
- ¿volvería en un futuro a una empresa que le cargó una penalización? El 60% dijo que “no”.

- ¿contaría a sus familiares y amigos que la empresa le ha cargado una penalización? El 87% dijo que sí.

Sin embargo, algunos proveedores han observado que lo que dicen los clientes que van a hacer en estos casos, no siempre coincide con el comportamiento real (Rust et al. 2004). Por ejemplo, una promoción puede ser una razón para volver a comprar aunque se hubiese

cargado antes una penalización. A largo plazo, sin embargo, parece que habría algún perjuicio en la relación con el cliente y su impacto sobre los ingresos puede ser significativo (Samah y Palmatier 2015). La relación entre la satisfacción del cliente y la recompra depende de los efectos moderadores de la comodidad, la intensidad de la competencia, la implicación del cliente, y los ingresos del comprador. Así, en los resultados del estudio de Seiders et al. (2012) hay una diferencia significativa entre las intenciones de compra mostradas por los encuestados y el comportamiento de recompra real.

La transparencia es la base del éxito en la utilización de las variables de la oferta por la empresa. Esta transparencia genera una activación en el consumidor de emociones que disminuyen la incertidumbre en el proceso de adquisición aumentando la confianza en la empresa tanto en el momento del alta como a futuro, y generando al mismo tiempo un grado adecuado de expectativas que ayudará en su vinculación del cliente a la empresa (Karjaluoto et al. 2015).

Sin embargo, a la hora de realizar su estudio sobre las penalizaciones Fram y McCarthy (1999) no consiguieron hablar con los directivos de grandes empresas. Éstos no quisieron discutir este tema ni compartir información sobre sus políticas de penalización.

Este secretismo puede indicar:

1. que las empresas consideran estas estrategias controvertidas y prefieren no sacarlas a la luz,
2. un desconocimiento de las actitudes de los clientes hacia estas políticas de las compañías

El compromiso actúa como barrera para la salida del cliente como un coste de cambio económico demasiado elevado para justificar el cambio a otra compañía. Una vez asumido como parte de un trato con la empresa, el cliente vive la experiencia del servicio de la misma manera que un cliente sin compromiso de permanencia y, si la experiencia ha sido satisfactoria, busca el precio más bajo una vez han disminuido los costes económicos del cambio (esto es, cuándo el periodo contratado finaliza y, por tanto, ya no hay penalización al cambio).

Con la investigación empírica que se desarrolla a continuación se espera aportar datos que sean útiles para empresas e investigadores en relación a esta variable.





## **CAPÍTULO 3**

# **INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS**



### 3. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS

#### 3.1 Investigación empírica sobre el compromiso de permanencia

##### 3.1.1 Planteamiento de la investigación

El estudio, centrado en el sector de las telecomunicaciones, investiga la relación del compromiso de permanencia con la compra, la vida, la satisfacción y el valor del cliente.

La elección del sector de las telecomunicaciones para la realización este estudio no es casual. Las bajas por cambio de operador (*churn*) en un mercado tan maduro como el español (CMT 2012 a 2015), han llevado a las empresas de servicios de telecomunicaciones a obstaculizar en lo posible la salida de sus clientes hacia la competencia, pero intentando al mismo tiempo no disminuir el número de nuevas altas. Para ello han tenido que ser muy creativos a la hora de configurar sus ofertas comerciales y han utilizado el compromiso de permanencia como una variable que les permite al mismo tiempo realizar una promoción atractiva y evitar las bajas al menos hasta haber recuperado la inversión realizada.

Si bien existe una amplia implantación de la penalización como variable punitiva por incumplimiento del contrato en el sector turístico (reservas de hotel, viajes, restaurantes) o en el bancario entre otros, en el sector de las telecomunicaciones, al haberse establecido amplias restricciones legales a su existencia, se ha producido un alto desarrollo creativo desde un punto de vista de marketing.

Dado que es necesario justificar la existencia de la penalización con una contrapartida (*trade off*), y al mismo tiempo se trata de un servicio cuyo pago se repite en el tiempo (cada mes es lo habitual), los gerentes de marketing han debido jugar con variables temporales y monetarias asociadas tanto a la penalización como a su *trade off*. En los resultados de este trabajo puede observarse como impacta la utilización de distintas configuraciones de la oferta en la compra, el tiempo de vinculación y el valor del cliente.

La base de datos sobre la que se realiza el estudio es la de los clientes de un operador de telecomunicaciones que ofrece servicios de acceso a internet inalámbrico y de llamadas telefónicas. El total de registros válidos es de 63.204 contratos.

Se considera que la utilización de una base de datos de clientes da una base objetiva al estudio. Comparado con otros métodos de investigación como los experimentos (Sheng et al. 2007; Ariely 2008), encuestas (Barroso y Picón 2004) y entrevistas (Burnham et al. 2003) el uso de bases de datos proporciona un nivel más fiable a los resultados de la investigación (Jiang et al. 2011; Ranganathan et al. 2006).

Se realiza un estudio longitudinal del periodo 2007-2012 del comportamiento de los clientes, analizando la vinculación de dichos clientes afectada por el compromiso de permanencia.

Los estudios longitudinales son todavía escasos en la literatura referida a la retención de clientes (Jiang et al. 2011). Su interés radica en que captan las variaciones producidas por el paso del tiempo en una muestra permanente y su efecto sobre los resultados de la empresa (Kumar et al. 2011). Se considera que la realización de este tipo de estudio es en sí misma una aportación relevante a la literatura existente al superar las limitaciones de los estudios transversales.

Finalmente se incluye esta variable dentro de Representación gráfica del Marco Teórico incluyendo la variable Compromiso de Permanencia (apartado 5.1 del trabajo) como parte de los estudios empíricos de las variables del marketing que afectan a la retención y al valor del cliente.

### **Metodologías del marco teórico**

La revisión de las metodologías utilizadas por los autores que se han recogido en el marco teórico de esta Tesis y que han analizado la relación de diferentes variables con el valor del cliente, se describen en la Tabla 1.

**Tabla 1. Metodologías utilizadas en el análisis de las variables que afectan al valor del cliente.**

<b>Autores</b>	<b>Relaciones estudiadas</b>	<b>Datos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados</b>
Fram y McCarthy 1999	Impacto de las penalizaciones en el comportamiento de compra	Entrevistas (714) a miembros de un importante grupo de consumo en EEUU	Análisis cuantitativo	Los consumidores consideran justa la penalización cuando la falta de cumplimiento del contrato supone un agravio económico para la empresa y consideran que la existencia de una penalización aumenta su disposición a cumplir con el contrato.
Tsiros y Mittal 2000	Modelo del Arrepentimiento	Estudiantes (91). Encuestas	Experimento. Análisis Factorial. Ecuaciones Estructurales.	Mientras la satisfacción impacta directamente tanto sobre la recompra como sobre las intenciones de reclamación, el arrepentimiento influye solo sobre las intenciones de recompra y su impacto sobre las reclamaciones está completamente mediado por la satisfacción.
Cronin et al. 2000	Efectos de la calidad, la satisfacción y el valor percibido en las intenciones del cliente	Encuesta (2.000)	Análisis Factoriales y Ecuaciones Estructurales	Calidad del servicio y valor del servicio incrementan la satisfacción. Las percepciones de la calidad del servicio son determinantes en la satisfacción. Los clientes de servicios parecen dar más importancia a la calidad del servicio que a su precio.
Mittal y Kamakura 2001	Relación entre índice de satisfacción y recompra	BBDD automóvil. Encuestas satisfacción (100.000)	Regresión Logística.	Existen características comunes a los clientes con altos niveles de lealtad, que están ligadas a la satisfacción. Al identificarlos la empresa puede optimizar la inversión dirigida a potenciar la recompra.
Caruana 2002	Efectos de la calidad del servicio sobre la satisfacción	Encuesta (1.000)	Análisis Factorial y Ecuaciones Estructurales para testar el modelo mediador	La satisfacción del cliente tiene un efecto mediador de la calidad del servicio sobre lealtad
Chen y Dubinsky 2003	Modelo conceptual del valor percibido	Encuesta (110)	Análisis de Regresión Múltiple	Los clientes con poca experiencia utilizan el precio para inferir la calidad de un servicio.
Grace y O'Cass 2004	Dimensiones de la marca que influyen a los clientes en el momento de consumir	Encuesta (250)	Análisis Factorial <i>Partial least squares regression</i> (PLS)	La experiencia de servicio influye significativamente en los sentimientos, satisfacción y actitud ante la marca
Lam et al. 2004	Relaciones entre valor del cliente, satisfacción, lealtad y costes de cambio	Encuesta a clientes empresa de un operador de mensajería (300)	Ecuaciones Estructurales	Valor, Satisfacción y Costes de cambio, tienen un impacto combinado sobre la lealtad, que además tiene un efecto con la satisfacción

Wong 2004	Relación entre satisfacción emocional y calidad del servicio, lealtad y calidad de la relación.	Encuestas en tienda a 1.261 consumidores de un Retailer Australia	Ecuaciones Estructurales	La calidad del servicio está positivamente asociada con la satisfacción emocional, que a su vez lo está con la lealtad y la calidad relacional. Los sentimientos de disfrute son el mejor predictor de la lealtad y los de felicidad son el mejor predictor de la calidad de la relación.
Thomas et al. 2004	Estrategias de precios para la recuperación de clientes y su mantenimiento	BBDD clientes readquiridos de un periódico (416)	Hazard model.	La diferencia entre el precio de recuperación y el último precio pagado, afecta a la probabilidad de recuperación. Los clientes recuperados prefieren un precio bajo en lugar de un descuento sobre su precio anterior (aunque sea lo mismo). Por eso a los clientes que ya pagaban precios bajos no es necesario bajárselos
Yang y Peterson 2004	Efecto moderador de los costes de cambio sobre la lealtad, a través de la satisfacción y el valor percibido.	Encuestas a 848 clientes de banca <i>on line</i> para determinar el constructo de Satisfacción. Después, 1.101 encuestas a usuarios <i>on-line</i>	Análisis Factorial Ecuaciones Estructurales	Los efectos moderadores de los costes de cambio en la asociación lealtad-satisfacción-valor percibido, son significativos sólo cuando el nivel de satisfacción o del valor percibido están por encima de la media.
Edvardsson et al 2005	Creación de valor a través de la experiencia del consumidor en el punto de venta	<i>Case studies</i> de IKEA (basados en observaciones, documentos y entrevistas semiestructuradas), seguidas de entrevistas con clientes y empleados	Análisis de casos	La experiencia preventiva añade un valor único y personalizado al servicio y conecta al cliente con la empresa
Laros y Steenkamp 2005	Modelo jerárquico de emociones del consumidor	Encuesta (650)	Análisis Factorial y Ecuaciones Estructurales	Los afectos positivos y negativos son los que identifican los clientes como emociones a nivel general.
Laros y Steenkamp 2005	Elementos de crecimiento de la empresa: Rentabilidad de la marca, relacional y del valor del cliente	Análisis de casos	Análisis de casos	Los clientes eligen una empresa porque (a) ofrece el mejor valor (b) tiene una marca fuerte o c) cambiar es demasiado costoso
Lewis 2006	Descuentos en el alta a corto plazo, Frecuencia de descuentos	BBDD clientes de un periódico (1.600)	1) Regresión Logística. 2) Survival analysis Parametric models. 3) Hazard model	Descuentos muy elevados afectan a la vida del cliente que va disminuyendo conforme aumenta la cuantía del descuento. Aumentan el nº de altas. Afecta al CLV: dtos. periódicos, pueden explicar diferencias en el CLV incluso en clientes que compran habitualmente.

Chen y Quester 2006	Modelo de lealtad para punto de venta	Encuesta (200)	Ecuaciones Estructurales	La satisfacción y las percepciones de valor están directamente relacionadas con la lealtad del cliente a la tienda.
Eshghi et al. 2006	Identificación de elementos del churn del cliente	Encuesta (3.200)	Ecuaciones Estructurales	Una estrategia de retención basada sólo en incentivos financieros no es efectiva en prevenir las bajas. La satisfacción con el servicio es el elemento más determinante en el <i>churn</i> del cliente.
Kaltcheva y Weitz 2006	Relación entre el ambiente de la tienda y la motivación a la compra	2 Experimentos	Análisis cuantitativo	Altos niveles de excitación en el punto de venta aumentan las intenciones de visita de los clientes orientados a la recreación y disminuyen las intenciones de visita de clientes orientados a realizar una tarea.
Cengiz y Yayla 2007	Relación entre el marketing mix y la comunicación boca-oreja	Encuesta	Ecuaciones Estructurales	El boca-oreja es la forma de comunicación más poderosa para llegar al consumidor. La composición del producto y su promoción, tienen una gran importancia en la comunicación boca-oreja.
Lambrech et al. 2007	Relación entre precio, incertidumbre y uso del servicio	BBDD Telecom (12.000) de acceso a Internet en Alemania.	Análisis Logit	Incrementa ingresos por <i>upgrades</i> , disminuye el consumo y aumenta las tarifas planas, Afecta fuertemente a la retención (un 30% más que el precio de uso) Más alto, mayor retención
Shampanier et al. 2007	Relación entre precios bajos, precios "0" y ventas	Experimento	Análisis cuantitativo	El precio "cero" asociado a un producto, no sólo baja su costes sino que añade al producto beneficios e invocan normas sociales (en lugar de comerciales)
Kim 2007	La percepción en el contexto de las penalizaciones	Entrevistas a 136 consumidores de distintas industrias de servicios, que hubieran tenido una penalización recientemente.	Análisis cuantitativo	La respuesta del cliente ante las penalizaciones depende de su percepción de con qué fin ha fijado la empresa dicha política de penalización.
Vogel et al. 2008	Efectos de las percepciones sobre las actitudes y futuras compras	BBDD de un <i>retailer</i> europeo. Encuesta (5.694 clientes de un programa de fidelización)	Regresión logística	Las percepciones del cliente sobre el valor, la marca y la relación (elementos de la rentabilidad del cliente), afectan a las intenciones de lealtad y a las futuras compras. . Relación Lealtad-Futuras compras 34,71%
Eakuru y Mat 2008	Antecedentes de la lealtad	Encuesta (150)	Ecuaciones Estructurales	La percepción de la calidad del servicio está relacionada positivamente con la satisfacción. La imagen está relacionada positivamente con la lealtad y con el compromiso. La confianza está relacionada positivamente con el compromiso.



Kim et al. 2008	Influencia de la confianza y el riesgo sobre la decisión de compra	Encuesta (470)	Panel de Expertos. PLS y Ecuaciones Estructurales	La disposición del cliente a la confianza, reputación, privacidad, seguridad, calidad de la información y la reputación de la empresa, tienen efectos importantes en el comercio electrónico.
Brakus et al. 2009	Efecto de la marca sobre la lealtad	Encuesta (150)	Análisis Factorial para validar escala.	La experiencia de marca afecta a la satisfacción y a la lealtad directa e indirectamente a través de las asociaciones a la personalidad de la marca.
Ivengar et al. 2011	Estructura tarifaria cuota+consumo frente a pago por consumo	Experimento	Análisis cuantitativo	Incrementan ingresos 11%, disminuye consumo 38,7%, disminuye la retención 10,5%
Jiang et al. 2011	Descuento en el bundle, Complementariedad de los componentes del bundle, Efecto dto sobre la lealtad	Muestra BBDD Telecom en China (12.500)	Regresión Jerárquica en 3 pasos.	Aumenta la lealtad. Afecta fuertemente al consumo (si descuento alto, aumenta el consumo)(si complementariedad alta, aumenta el consumo). La complementariedad Incrementa los ingresos y CLV y Afecta a la retención: alta complementariedad=alta retención
Boonlertvanich 2011	Efecto de la Satisfacción y el Valor Percibido sobre la Lealtad	Encuesta a 400 clientes de un Banco en Tailandia	Análisis de Regresión y Path Analysis	La lealtad puede incrementarse aumentando la satisfacción del cliente. El valor percibido tiene un impacto mayor sobre la lealtad que la satisfacción.
Wong 2011	Adecuación tarifaria	BBDD Telecom Canadiense (11.525 que activaron el servicio en may 2002. Datos extraídos en dic2005)	Regresión Logística	La proactividad de la empresa en adecuar los planes de precios al consumo real de los clientes, contribuye a la reducción de churn (15%) e incrementa consumo, aunque en el corto plazo la empresa debe sacrificar ingresos (reduce el CLV 42,2%)

Ryu et al. 2012	Relación entre la calidad, el precio, la satisfacción y la intención de comportamiento	Focus group y cuestionario (341).	Análisis de Regresión Múltiple Jerárquico.	La calidad, el servicio y el entorno son determinantes en la satisfacción del cliente. El precio percibido actúa como moderador en el proceso de formación de la satisfacción, que es a su vez y predictor significativo de la intención de comportamiento.
Biglaiser et al. 2013	Relación entre costes de cambio y valor	BBDD Operador dominante	Modelo Dinámico en varios periodos temporales	Incluso los coste de cambio de baja intensidad tienen valor para un operador dominante: cuando hay más costes de cambio, los beneficios de la empresa aumentan y resulta más costoso a los operadores entrantes atraer a clientes con altos costes de cambio.
Park y Jang 2014	Relación entre costes temporales y monetarios, e intenciones de cancelación	Encuesta web a 640 personas y Método de escenarios con 2 escenarios	ANOVA. Modelo de Regresión jerárquica. intenciones de cancelación	A mayor coste temporal y económico desde la reserva de un viaje, menor intención de cancelación.
Karjaluo et al. 2015	Relación entre calidad del servicio, confianza y valor percibido sobre la lealtad	Muestra BD Operador móvil 1.385 clientes	Análisis Factorial y Ecuaciones Estructurales	La calidad del servicio afecta directamente a la confianza y al valor emocional, social y funcional. El valor monetario es la dimensión de valor más importante relacionada con la lealtad cognitiva.

Todos estos estudios han sido publicados en revistas del Q1 en el JCR, y sus análisis han sido realizados con técnicas muy heterogéneas. Así:

- Ecuaciones estructurales (Boonlertvanich 2011, Caruana 2002, Cengiz y Yayla 2007, Chen y Quester 2006, Cronin et al. 2000, Eakuru y Mat 2008, Eshghi et al. 2006, Lam et al. 2004, Laros y Steenkamp 2005, Tsiros y Mittal 2000, Wong 2004, Yang y Peterson 2004, Karjaluo et al. 2015).
- Partial least squares regression -PLS- (Grace y O'Cass 2004, Kim et al. 2008).
- Análisis factorial (Brakus et al. 2009).
- Hazard model (Lewis 2006, Thomas et al. 2004).
- Modelo dinámico (Biglaiser et al. 2013).
- Análisis de regresión múltiple (Chen y Dubinsky 2003, Jiang et al. 2011, Ryu et al. 2012, Park y Jang 2014).

- Regresión logística (Lambrech et al. 2007, Mittal y Kamakura 2001, Vogel et al. 2008, Wong 2011).
- Análisis cuantitativo de resultados de experimentos y encuestas (Kaltcheva y Weitz 2006, Shampanier et al. 2007, Fram y McCarthy 1999, Kim 2007).
- Análisis de casos (Edvardsson et al 2005, Laros y Steenkamp 2005).

Tal y como aconsejan Brodie y Danaher (2000), en el presente estudio se considera de mayor importancia la validación del marco conceptual y su prueba empírica que no el resultado estadístico del mismo.

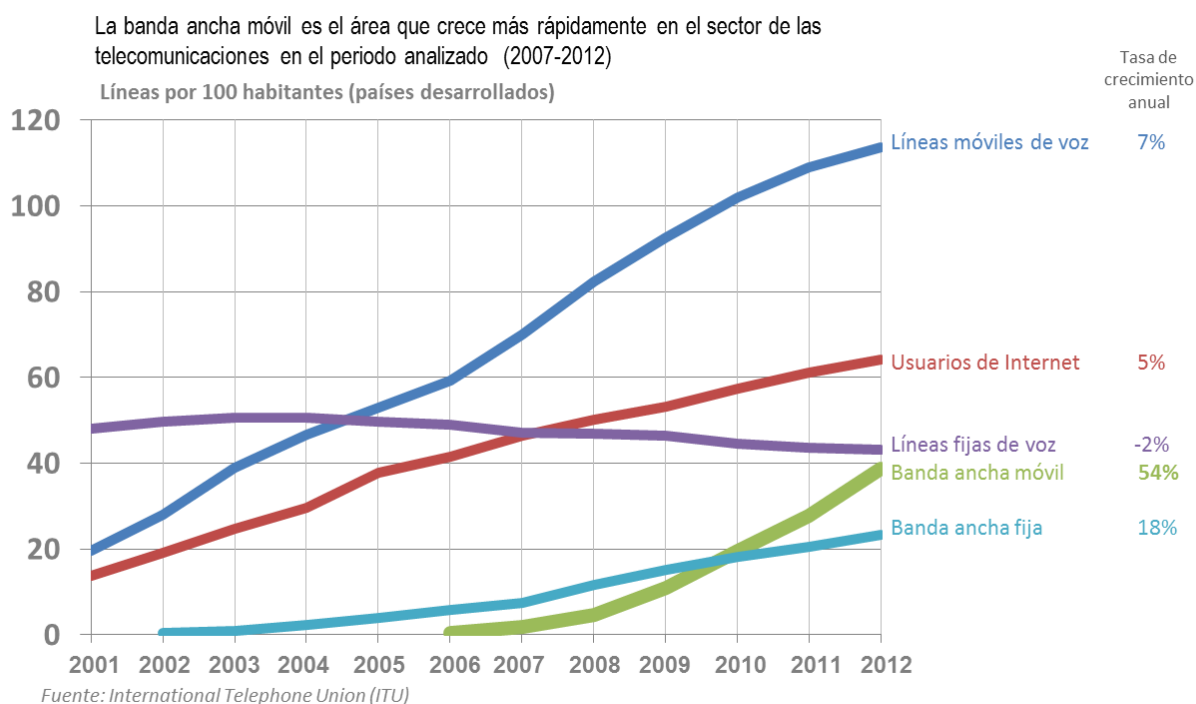
Con el objetivo de establecer una base teórica sólida sobre la que apoyar futuras investigaciones, se ha optado por el análisis de casos como la metodología más flexible y amplia para el análisis profundo de cada una de las relaciones entre las variables (Laros y Steenkamp 2005, Edvardsson et al 2005), evitando metodologías que pudieran restringir el desarrollo explicativo del estudio empírico. Tratándose de una base de datos de más de sesenta mil entradas y con una proyección temporal superior a los cinco años, los resultados de la investigación pueden considerarse relevantes.

La mayor contribución de esta investigación es la de sentar las bases para abrir nuevas vías de investigación relacionadas con una variable poco estudiada y, sin embargo, de gran impacto en las relaciones cliente-empresa como es el compromiso de permanencia.

### **3.1.2 Objetivos de la investigación empírica**

El objetivo principal de esta investigación es determinar el impacto de la variable “compromiso de permanencia” sobre el valor del cliente. Para ello, se parte de una base de datos de un operador de acceso a internet de banda ancha móvil en España, con la vida, valor y características de la oferta comercial de sus clientes entre los años 2007 y 2012.

**Figura 25. Evolución de la banda ancha móvil**



Elaboración propia

### Precio y posicionamiento del operador en estudio

El operador ofrece un servicio de acceso a internet de banda ancha móvil con las siguientes características principales:

- 29,90€/mes
- Sin necesidad de línea telefónica
- Sin límite en el volumen de datos
- Internet compartible con otras personas

**Figura 26. Comparativa de atributos del servicio**

	Producto en estudio	ADSL	Cable	3G
Fiable	✓	✓	✓	✗
Asequible	✓	✓	✓	✗
Sin límites de descarga ni velocidad	✓	✗	✗	✗
Fácil auto-instalación	✓	✗	✗	✓
Al instante	✓	✗	✗	✓
No necesita línea fija	✓	✗	✗	✓

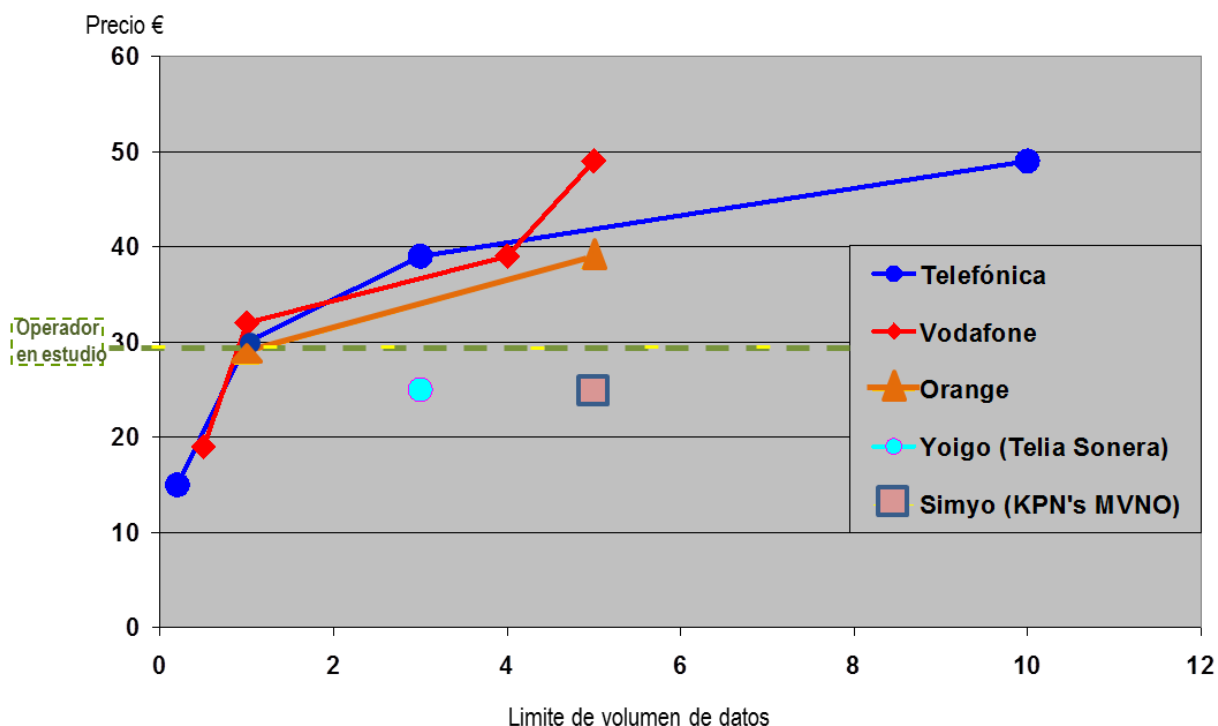
*Elaboración propia*

El servicio comercializado por la compañía es un acceso a internet inalámbrico que no necesita de línea telefónica. De ahí que los clientes tengan un perfil distinto al del resto de operadoras de acceso a internet:

- el 82% no tienen línea telefónica en sus casas (proporción inversa a la media española, en la que el 80% sí tienen línea telefónica). El 43% de los clientes se dieron de alta en el servicio principalmente por esta característica: “sin línea telefónica”.
- el 46% viven en alquiler (frente al 17% de la población media en España).
- 9% son estudiantes universitarios (población española universitaria: 3%).
- Para un 45% se trata de su primer acceso a Internet.

Se trata de un solo producto sin límite de volumen de datos, frente a muchos productos y diferentes límites al volumen de datos ofrecidos por su competencia (Figura 27).

Figura 27. Comparativa de precios de la cuota mensual de servicio (junio 2010)



Elaboración propia

Por un lado se trata de una población con cierta inestabilidad respecto a la media española (aún no tienen casa propia, niveles económicos medios-bajos, estudiantes en tránsito) y, por tanto, con unas perspectivas de *churn* (bajas por cambios a otro operador) elevadas de cara al servicio. Por otro lado, un gran porcentaje de los clientes (45%) acceden por primera vez al servicio de acceso a internet, lo que supone un menor conocimiento sectorial y una oportunidad para crear costes de cambio de diversa índole para el operador.

La base de datos es de 63.165 contratos dados de alta entre mayo de 2007 y diciembre de 2012, y en ella se refleja:

1. El precio contratado por el cliente
2. Las condiciones pactadas: si tiene compromiso de permanencia o no
3. Los descuentos y los regalos aplicados y su duración
4. Las fechas de alta y baja y el periodo transcurrido entre ellas

A partir de los análisis de estos datos, y mediante la confrontación de los distintos tipos de ofertas aplicadas (con o sin permanencia, con descuento de larga o corta duración, con baja o alta penalización) se pretende determinar cómo influye la configuración de la oferta comercial a la vida del cliente y a su valor.

**Tabla 2. Comparativa de promociones (junio 2010)**

• Sin cuota de alta (todos)	
• Descuentos durante largos periodos de tiempo:	
– Telefónica:	desde 50% dto. los 12 primeros meses
– Vodafone:	25% dto. los 6 primeros meses
– Ono :	15% dto. los 12 primeros meses
– Yacom:	50% dto. los 6 primeros meses
– Orange:	60% dto. los 3 primeros meses
– Operador en estudio	67% dto. los 3 primeros meses

*Elaboración propia*

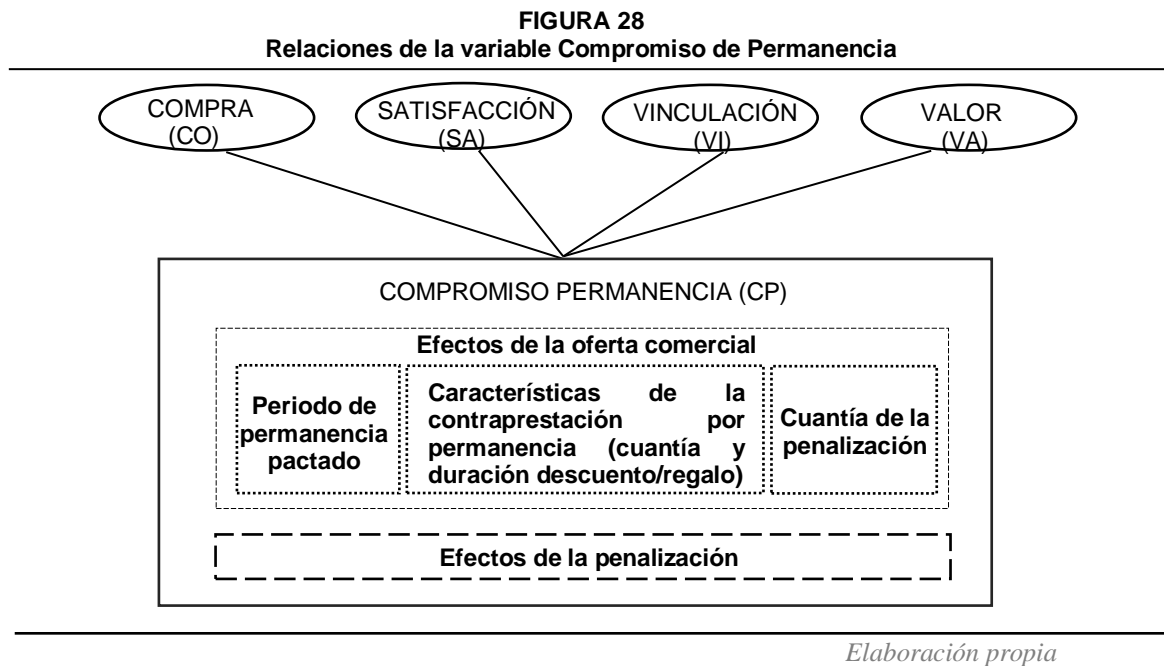
### 3.1.3 Planteamiento y formulación de hipótesis

Como se ha insistido a lo largo de esta tesis doctoral, es el estudio y la acción sobre diferentes variables simultáneamente la que ofrece mayores garantías de éxito de cara a la vinculación e incremento de valor del cliente (Karjaluo et al. 2015). En el planteamiento de las hipótesis relacionadas con la variable “compromiso de permanencia”, es necesario involucrar la teoría existente sobre otras variables (descuentos, promociones, etc.) ya que en España, en el ámbito de las telecomunicaciones, el compromiso de permanencia supone necesariamente la existencia de una contrapartida beneficiosa para el cliente que justifique la obligatoriedad de la permanencia.

Cronin et al. (2000) inciden además, en que igual que para generar satisfacción es necesario actuar sobre muchas variables a la vez, de igual manera a efectos analíticos es necesario enfatizar la importancia de realizar un análisis multivariante, ya que analizar una

sola variable en el modelo dará siempre resultados incompletos si sus efectos sobre las otras variables no se tienen en cuenta. Por lo tanto hay que medir las variables simultáneamente.

Las relaciones de la variable Compromiso de Permanencia se muestran gráficamente en la Figura 28.



A efectos de esta investigación, estas variables se definen como sigue:

- **Compra (CO).** Cantidad de altas que se producen en un periodo de tiempo para un tipo de oferta determinada (con o sin penalización; con o sin descuento, etc.).
- **Satisfacción (SA).** Medida a través del *Net Promoter Score* obtenido en una encuesta de conocimiento de clientes. Se realizan dos preguntas: una sobre si recomendaría el servicio y otra sobre la escala en la que lo recomendaría.
- **Vinculación (VI).** Es el tiempo en el que el servicio del cliente está activo en la empresa. También nombrada a lo largo de la investigación como “vida” del cliente. Se mide en número de días.
- **Valor (VA).** Son los ingresos generados por el cliente menos los descuentos correspondientes al *trade off* (la contrapartida por su compromiso de



permanencia). En concreto, se obtiene sumando la cuota de alta, los ingresos diarios percibidos, y la cuota de penalización cuando el cliente ha cancelado antes de la finalización del contrato. Y se restan los descuentos (capítulo 4.1.5). Se mide en euros.

$$\text{ingresos} = ((\text{alta} + (\text{mensualidad} / 30 \text{ días}) * \text{días vida cuenta}) - \text{descuentos})) \\ + \text{penalización cuando incumplimiento del contrato}$$

- **Compromiso de permanencia (CP).** Es una variable de la oferta comercial cuya presencia o no afecta a las variables definidas previamente: la compra (CO), la satisfacción (SA), la vinculación (VI) y el valor (VA). Se compone de una duración de permanencia, una penalización para reforzarla y un regalo para justificarla. Las variables de la oferta relacionadas al compromiso de permanencia que se estudian en este trabajo son:

1. El tiempo de permanencia al que se compromete el cliente.
2. La duración del descuento aplicado por la empresa en la cuota mensual.
3. La cuantía del descuento.
4. La cuantía de la penalización que debe pagar el cliente en caso de romper el compromiso.

La razón principal por la que se han utilizado estas variables se centra en que son las que se consideran más interesantes en relación al valor del cliente. Sin embargo, somos conscientes de que puede haber otras variables cuyo estudio sería relevante y que enmarcarán futuras líneas de investigación.

A partir del estudio de las variables del marketing que afectan al valor del cliente, y del comportamiento del cliente en relación a las mismas recogido en el Capítulo 2.3 de este trabajo, así como en el marco teórico del compromiso de permanencia expuesto en el Capítulo 2.5, se puede determinar que la existencia o no del compromiso de permanencia como variable de la oferta, afecta a la vida y al valor del cliente aunque posiblemente no a su satisfacción. Y que a través de otras variables de la oferta

condicionadas por la existencia del compromiso de permanencia, como son los descuentos, se ven afectadas la compra y también la vida y el valor del cliente.

A raíz de estos estudios previos, se establecen las siguientes hipótesis en relación a la variable del compromiso de permanencia como variable de marketing que afecta al valor del cliente:

**1) Hipótesis que relacionan el compromiso de permanencia con la vinculación del cliente**

*H1. Utilizar el compromiso de permanencia permite a la empresa obtener una mayor vinculación de sus clientes. A mayor duración del contrato que incluye un compromiso de permanencia, mayor vinculación del cliente*

*H2. La existencia de una penalización económica por incumplimiento del contrato, aumenta la vinculación del cliente a la empresa. A mayor cuantía de la penalización, mayor vinculación.*

*H3. A igualdad de cuantía de descuentos incluidos en la oferta, los que están más distribuidos en el tiempo incrementan la vinculación del cliente.*

**2) Hipótesis que relacionan el compromiso de permanencia con el valor del cliente**

*H4. Al aumentar la vinculación del cliente a través del compromiso de permanencia, aumenta el valor del cliente.*

*H5. El valor del cliente con compromiso de permanencia depende de la relación entre la inversión realizada por la empresa en el trade off y la vinculación del cliente.*

**3) Hipótesis que relacionan el compromiso de permanencia con la satisfacción**

*H6. Los clientes con compromiso de permanencia tienen un nivel de satisfacción equivalente a los clientes sin compromiso de permanencia.*

*H7. Los clientes que vienen de otros operadores, si no están satisfechos, tienen más propensión al cambio ya que su conocimiento del producto y del mercado es mayor que el de los clientes que acceden a este tipo de servicio por primera vez.*

#### **4) Hipótesis que relacionan el compromiso de permanencia con la compra**

*H8. La existencia de una penalización no afecta a la compra negativamente tanto como lo hace el descuento positivamente*

### **3.1.4 Análisis de la investigación**

Para la investigación se utilizan dos bases de datos. Para analizar la relación entre el compromiso de permanencia y las variables compra, vinculación y valor, se utiliza la totalidad de los clientes de la empresa. Para analizar la relación entre el compromiso de permanencia y la variable satisfacción se utiliza una encuesta sobre un 6% del total de los clientes de la empresa.

#### **3.1.4.1 Metodología de análisis para la relación compromiso de permanencia con las variables compra, vinculación y valor.**

Para analizar la relación del compromiso de permanencia con las variables compra, vinculación y valor, se utiliza el total población de clientes de la empresa.

La base de datos con la que se trabaja está formada por 63.165 clientes dados de alta entre mayo de 2007 y diciembre de 2012. En el análisis previo de los datos, se toman las siguientes decisiones:

- Se eliminan las altas de 2012 (1.180) y a los clientes con ofertas de retención (1.230) para que no afecten a los ratios de vida y valor. Quedan así 60.755 registros.

- Para calcular el valor de los clientes, se suman la cuota de alta, los ingresos diarios percibidos, y la cuota de penalización cuando el cliente ha cancelado antes de la finalización del contrato. Y se restan los descuentos.  
Es decir, se utiliza el *Past Customer Value*, ya que lo que se pretende analizar en este estudio es el impacto del compromiso de permanencia sobre el valor generado por el cliente (no calcular su valor a futuro: *CLV*).
- Se trata de una cartera relativamente pequeña y muy uniforme, en la que existen sólo dos tipos de productos y las campañas de fidelización se realizan a la totalidad de los clientes. Por esto, dado que otros costes operativos y de marketing están equitativamente distribuidos en la cartera, no se toman en cuenta en el cálculo del valor, ya que influyen en las diferencias de valor entre los clientes.
- Para el cálculo de los descuentos, se suman los descuentos aplicados al cliente y el valor de los regalos si los hubiera.

El compromiso de permanencia se compone de 3 elementos: el contrato, la penalización y el precio. Juntos componen el *trade-off* entre la empresa y el cliente.

Las variables que se analizan de cada uno de estos elementos son las siguientes:

1. Contrato. Varía la cantidad de meses de duración del contrato
2. Penalización. Varía en cuantía
3. Precio. Incluye:
  - la cuota de alta al servicio. Puede existir o no y varía en cuantía
  - la cuota mensual. Varía en cuantía
  - el descuento o regalo. Varía en cuantía y duración

En esta tesis se analizan los elementos por separado para ver su impacto sobre la satisfacción, la compra, la vinculación y el valor del cliente.

Para el contraste de los análisis, se utiliza el muy conocido software IBM SPSS Statistic, versión 22.

Las técnicas y test estadísticos empleados han sido los siguientes (Figura 29):

- Test de Kolmogorov-Smirnov de bondad de ajuste al modelo de la curva normal de Gauss;
- Test de diferencia de medias en muestras independientes: t de Student y Anova de un factor.
- Estimación del tamaño del efecto (asociación entre variables) mediante  $R^2$ ; aunque hay que tener en cuenta que el número de casos va a influir en que los valores que se obtengan serán con mucha seguridad menores de los que realmente se podrían obtener en muestra más cercanas al N adecuado.
- Coeficiente de correlación de Pearson y ecuación de regresión lineal.
- Test Chi-cuadrado para el cruce de dos variables categóricas.

**Figura 29. Técnicas estadísticas utilizadas**

Hipótesis	Tipo de estudio estadístico
H1. Utilizar el compromiso de permanencia permite a la empresa obtener una mayor vinculación de sus clientes. A mayor duración del contrato que incluye un compromiso de permanencia, mayor vinculación del cliente.	a) T de Student + Método Bootstrap b) Test de diferencia de medias ANOVA + Método Bootstrap + Test HSD de Tukey
H2. La existencia de una penalización económica por incumplimiento del contrato, aumenta la vinculación del cliente a la empresa. A mayor cuantía de la penalización, mayor vinculación.	T de Student + Test de diferencia de medias ANOVA + Test HSD de Tukey
H3. A igualdad de cuantía de descuentos incluidos en la oferta, los que están más distribuidos en el tiempo incrementan la vinculación del cliente.	T de Student + Test de diferencia de medias ANOVA + Test HSD de Tukey
H4. Al aumentar la vinculación del cliente a través del compromiso de permanencia, aumenta el valor del cliente	T de Student + Test de diferencia de medias ANOVA + Test HSD de Tukey
H5. El valor del cliente con compromiso de permanencia depende de la relación entre la inversión realizada por la empresa en el <i>trade off</i> y la vinculación del cliente.	Test de diferencia de medias ANOVA + Test HSD de Tukey + Regresión Lineal y Coeficiente de correlación de Pearson
H6. Los clientes con compromiso de permanencia tienen un nivel de satisfacción equivalente a los clientes sin compromiso de permanencia.	Test Chi-cuadrado de independencia + T de Student + Test de diferencia de medias ANOVA
H7. Los clientes que vienen de otros operadores, si no están satisfechos tienen más propensión al cambio, ya que su conocimiento del producto y del mercado es mayor que el de los clientes que acceden a este tipo de servicio por primera vez.	T de Student
H8. La existencia de una penalización no afecta a la compra negativamente tanto como lo hace el descuento positivamente.	Regresión Lineal y Coeficiente de correlación de Pearson

*Elaboración propia*

El nivel de significación fijado es el habitual 5% (significativo si  $p < .05$ ) excepto en el test KS de bondad de ajuste, donde se consideran significativas solo los desvíos graves del modelo, es decir al 1% ( $p < .01$ ) (Foster et al. 2005).

En los análisis se emplea el término “tamaño del efecto”. El tamaño del efecto es un indicador de la magnitud de los cambios observados en las variables que se miden (VD) debidos a la influencia (el efecto) de la V.I. que se manipula (Wooldridge 2013). Es un valor que se expresa en escala *d de Cohen* o en escala *R-cuadrado*.<sup>1</sup>

### **3.1.4.2 Metodología de análisis para la relación compromiso de permanencia con la satisfacción**

La satisfacción es una variable considerada muy importante en esta investigación. Para su estudio, se utiliza una encuesta de satisfacción y conocimiento de clientes realizada entre junio 2010 y junio 2011 a 4.883 clientes (la encuesta completa se recoge en el Anexo 1).

---

<sup>1</sup> En la primera, el rango es: 0 – 2,5, aunque excepcionalmente puede pasar de este límite superior. Aunque la interpretación es algo subjetiva, se puede usar esta valoración: entre ,000 – ,200 tamaño pequeño y a partir de ,300 empieza a ser relevante; hasta ,700 se considera moderado y desde ahí hasta 1,200 es grande, por encima de ese 1,2 ya es muy grande (Foster et al. 2005).

En la escala R-cuadrado, es pequeño en el entorno de .050, moderado sobre .150, elevado sobre .250, grande sobre .360 y ya muy grande desde .450. La escala  $R^2$  tiene la ventaja que permite su comparación en todo tipo de técnicas, no así la D de Cohen habitual solo del contraste entre valores medios (Foster et al. 2005).

El tamaño “moderado” expresa diferencias que son reales y que se pueden detectar hasta con muestras tan pequeñas como  $50 < N < 100$ . El tamaño del efecto pequeño es indicativo de que puede haber algo, pero para detectarlas con cierta seguridad se necesitarían muestras de alrededor de  $N=500$ . El tamaño “grande” evidentemente son diferencias que existen con elevado grado de confianza y que detectan casi a “simple vista” y con muestras muy pequeñas (Wooldridge 2013).

Después de eliminar los clientes contactados pero que no quisieron colaborar (1.234) y aquellos eliminados de la base de datos según el punto 4.1.4.1 (124), se cuenta con 3.649 clientes.

El objetivo de esta encuesta es conocer el uso que el cliente hace del servicio, si es o no la primera vez que contrata un servicio de acceso a internet, la principal razón para adquirirlo, las características positivas y las negativas, y si lo recomendaría y en qué medida lo haría. Así mismo se preguntan algunos datos personales como el estado civil, el número de personas (adultos y/o niños) que viven en el hogar, si viven en alquiler o en propiedad y el trabajo que realizan, para definir las características generales de la cartera de clientes y el público objetivo al que se está llegando.

Para esta investigación, relativa al comportamiento de los clientes según si se han comprometido o no a permanecer durante un determinado periodo de tiempo como clientes, se utilizan los resultados de la encuesta relativos a la recomendación (NPS, *Net Promoter Score*) y los relativos a su conocimiento previo del servicio, ya que algunas investigaciones apuntan a que los clientes con más conocimiento de determinados servicios tienen menores costes de cambio y por tanto mayor tendencia a cambiar de proveedor (Eshghi et al. 2006, Jiang et al. 2011).

La selección de la muestra se realizó aleatoriamente por la herramienta de gestión de clientes del operador instalada en su Call Center siguiendo las siguientes pautas:

- 1- Clientes con más de 90 días de antigüedad
- 2- A los que no se hubiera realizado la encuesta previamente
- 3- Realización de llamadas hasta completar 400 clientes contactados positivos cada mes

Después de calcular la probabilidad de error en la muestra, se verifica que la muestra es representativa. El error muestral para un nivel de confianza del 95,5% ( $2\sigma$ ) es del  $\pm 1,94\%$ .



$$e = \sqrt{\frac{(pqz^2)(N-n)}{n(N-1)}} \quad \text{dónde:}$$

<b>Representatividad de la encuesta de satisfacción. Muestra 3.649 clientes</b>		
p=q=	50	Se aplica la situación más desfavorable al desconocer el nivel de satisfacción
z=	2	sigmas. nivel de confianza del 95,5%
n=	3.649	Muestra
N=	60.755	Población
<hr/>		
e=	<b>±1,94%</b>	de error al tomar la muestra n en lugar de N. Este error es para la variable satisfacción y por tanto puede variar en función de la variable estudiada.

Las relaciones entre estas variables se miden y analizan mediante la utilización de Tablas dinámicas y filtros del paquete Microsoft Excel 2010:

- a) Meses contrato (con y sin permanencia) - Satisfacción
- b) Duración descuento (con y sin permanencia) - Satisfacción
- c) Cuantía descuento (con y sin permanencia) - Satisfacción
- d) Cuantía penalización - Satisfacción
- e) Cuota de alta (con y sin permanencia) - Satisfacción
- f) Experiencia uso servicio (con y sin permanencia) - Satisfacción

Para el contraste de los análisis se utiliza el software IBM SPSS Statistic, versión 22 empleándose las mismas técnicas y test estadísticos que los recogidos en el apartado anterior 3.1.4.1.

### 3.1.5 Variables

La empresa en estudio ofrece dos opciones de contratación a sus clientes: una con un precio base y sin compromiso de permanencia, y otra con un beneficio sobre la oferta base a cambio de que el cliente se comprometa a cumplir un periodo mínimo de permanencia.

El beneficio es un descuento o un regalo a cambio de permanecer como cliente un tiempo definido.

Las bases de datos del estudio incluyen las siguientes variables:

#### A) Datos del contrato

- **Id contrato (ID):** es la identificación de la cuenta contratada por el cliente. Un cliente puede tener tantas cuentas como productos tenga (por ejemplo, una para el Acceso a Internet fijo y otra para el Acceso a internet móvil). Se trabajará a nivel de contrato, no a nivel de cliente.
- **Canal de venta (CV):** es el canal a través del cual el cliente se ha dado de alta. Según la literatura (cita), los clientes que entran a través de canales con contacto físico, tienen una mayor satisfacción que, por ejemplo, los clientes web.
- **Fecha alta (FA):** es el día/mes/año en el que el cliente dio de alta este contrato
- **Fecha estado contrato (FC):** es la fecha en la que el contrato se encuentra en el estado “activo”, “cancelado”, o “suspendido”. Esta es la clave del estudio longitudinal.
- **Estado contrato (E):** “activo” si el cliente a fecha de la última foto de la base de datos (dic2012) estaba activo y al corriente de pago. “Suspendido” si continúa con el servicio pero éste está suspendido por impago. “Cancelado” si el cliente a fecha de la última foto de la base de datos estaba cancelado, y la fecha en la que se canceló (en fecha estado cuenta)
- **Vinculación o Vida del contrato (VI):** es el número de días en los que el contrato del cliente ha estado activo. En el momento en el que el cliente pasa a “cancelado”, se para la cuenta de días.
- **Valor del contrato (VA):** se suman la cuota de alta, los ingresos diarios percibidos, y la cuota de penalización cuando el cliente ha cancelado antes de la finalización del contrato. Y se restan los descuentos.

$$\text{ingresos} = ((\text{alta} + (\text{mensualidad}/30\text{días}) * \text{días vida cuenta}) - \text{descuentos}) \\ + \text{penalización cuando incumplimiento del contrato}$$

## B) Datos de la oferta comercial

- **Id oferta (IO):** es un identificador de la oferta que tiene el cliente. Se trata de un dato para consulta, no para trabajar con él.

La oferta se desglosa en:

- **Alta (AL):** es la cuantía que el cliente paga para acceder al servicio. Existen dos tipos de ofertas comerciales, las que tienen alta y las que no (a 0€). Habitualmente, las ofertas sin Alta son las que no tienen compromiso de permanencia y las que sí tienen asociada un alta son las que tienen un compromiso asociado, que si no se cumple, lleva aparejada una penalización. Una de las cosas que se querría estudiar es cómo la cantidad que se paga en el alta (0€ - 30€ - 60€ - 90€) funciona tanto como barrera en alta como en la baja.
- **Cuota mensual (CM):** es la cantidad que el cliente paga todos los meses por el servicio.
- **Cuota mensual con descuento (CMD):** Hay ofertas con permanencia que, además de llevar aparejada la gratuidad del alta, tienen asociado un descuento en la cuota mensual. Esta parte es realmente interesante ya que es muy disputada en la literatura. Uno de los puntos del estudio es si los descuentos de corta duración (por ejemplo de 1 a 3 meses) tienen el mismo impacto en la vida del cliente que los descuentos que se aplican a en periodos largos (por ejemplo de 6 a 12 meses), cuando la cuantía de ambos es equivalente.

En esta columna se recoge la cuota mensual que se paga con el descuento ya aplicado.

- **Descuento en cuota mensual (D):** es la cuantía de descuento que se aplica sobre la cuota mensual.
- **Meses que aplica el descuento (MD):** es el número de meses en el que se aplica el “Descuento en cuota mensual”.
- **Descuento aplicable total (DE):** es la multiplicación del descuento en cuota mensual por los meses que aplica. En esta columna se recoge la cantidad total asumida por la empresa, independientemente de que el cliente llegue a consumirlo o no (esto es, en los casos en los que se dé de baja antes de haber consumido el descuento).

- **Regalo (ordenador portátil o subvención, antivirus, tarjeta regalo, router wi-fi) (RG):** En algunas ocasiones, en lugar del descuento, o además de éste, la empresa hace un regalo al cliente que habitualmente va vinculado a un compromiso de permanencia. Nos interesa saber si esta fórmula de regalo en lugar de descuento, afecta de igual manera a la permanencia del cliente que el cliente.
- **Meses contrato (MC):** En las tarifas con compromiso de permanencia, son los meses a los que el cliente se ha comprometido a permanecer en la empresa a cambio del beneficio obtenido (bien de precio o de servicio).
- **Penalización (PE):** es la cuantía que debe abonar el cliente en caso de romper su contrato. Nos interesa saber si la menor o mayor cuantía de la penalización es una barrera a la baja (esto es, si a mayor cuantía el cliente “dura más”).

### C) Encuesta de satisfacción

De los 60.755 contratos de la base de datos, hay 3.649 a los que se hizo una encuesta de conocimiento del cliente entre los años 2010 y 2011. A través del cruce de estos datos con los anteriores, se quiere verificar cómo se ve afectada la satisfacción dependiendo de si el cliente tiene o no un compromiso de permanencia, y si los clientes con más experiencia sectorial son más propensos al cambio (como figura en la literatura).

Para establecer el *Net Promoter Score* se realizan dos preguntas. Una sobre si recomendaría el servicio y otra sobre la escala en la que lo recomendaría. Las preguntas de la encuesta realizada siguiendo los pasos explicados en el punto 4.1.4.2, son las siguientes:

- **¿recomendaría el servicio a sus amistades?**  
Respuestas posibles: SI NO NS/NC
- **¿en qué escala del 0 al 10 lo recomendaría?**  
Respuestas posibles: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- **¿es éste el primer servicio de Acceso a Internet que ha contratado?**  
Respuestas posibles: SI NO NS/NC

La encuesta completa y sus resultados se encuentran en el Anexo II del trabajo.

### 3.2 Resultados de la investigación y contraste de hipótesis

El operador de Telecomunicaciones en estudio utiliza la estrategia comercial de llegar a diversos perfiles de consumidores. Para ello, crea distintos tipos de tarifas con diferentes combinaciones de cantidad y duración de descuento, y de cuantías de penalización. En la Tabla 3 se recogen algunas de las ofertas comerciales más utilizadas por la compañía.

Para ser claros y transparentes en la comunicación sólo comercializan dos tarifas simultáneamente: una con permanencia y otra sin permanencia. Esto da mayor claridad al análisis, ya que las diferentes promociones diseñadas para las tarifas con compromiso de permanencia no compiten entre sí.

Los precios y ofertas comercializadas están en línea a las de su competencia (Figura 27).

Tabla 3. Ofertas comerciales con y sin compromiso de permanencia							
Tipo de Oferta	Alta	Cuota mensual	Descuento mensual	Meses descuento	Regalo	Meses Contrato	Penalización
Servicio A con dto alta+ permanencia 12 meses	30€ gratis por permanencia 12 meses	30 €	no	no	no	12	30 €
Servicio A con dto alta+dto 6 meses+permanencia 18 meses	90€ gratis por permanencia 18 meses	30 €	10 €	6	no	18	90 €
Servicio B con dto alta + permanencia 9 meses	90€ gratis por permanencia 9 meses	20 €	no	no	no	9	90 €
Servicio A con dto alta + regalo + permanencia 9 meses	90€ gratis por permanencia 18 meses	30 €	no	no	Ordenador (120€)	18	250 €
Servicio A con dto alta+dto 3 meses+permanencia 18 meses	90€ gratis por permanencia 18 meses	30 €	20 €	3	no	18	90 €
Servicio A con dto alta+dto 2meses+permanencia 18 meses	90€ gratis por permanencia 18 meses	30 €	15 €	2	no	18	90 €
Servicio A sin permanencia y alta 30€	30 €	30 €	no	no	no	no	no
Servicio A sin permanencia y alta 90€	90 €	35 €	0 €	0	no	no	no
Servicio B sin permanencia y alta 30€	30 €	20 €	no	no	no	no	no

En una visión general de los clientes analizados:

- El 90% tiene una oferta con compromiso de permanencia, independientemente de la cuantía del descuento ofrecido. De hecho, el 40% de los clientes con compromiso de permanencia sólo tienen descuento en el alta, y no un descuento adicional en la mensualidad. El 60% tienen un descuento en la cuota mensual y el 92% en la cuota de alta.
- El 53% permanecen por encima de los 12 meses
- Un 25% permanecen como clientes menos de 6 meses
- El 46% de los clientes encuestados viene de otro operador
- El 78% de los clientes encuestados, dicen que recomendarían el servicio a sus familiares y amigos y lo valoran en un 6,36 sobre 10.

Por lo tanto, considerando el sector, se trata de una cartera inestable aunque bastante satisfecha.

En las Tablas 4 y 5 se recogen todas las variables y los valores que toman en el conjunto de las bases de datos y los estadísticos principales de cada variable respectivamente.

Tabla 4. Distribución de los valores que toman las variables

	Cliente	% BD
<b>Total BBDD</b>	<b>60.755</b>	<b>100%</b>
<b>Cientes muestra Satisfacción (2σ 0,96%)</b>	<b>3.649</b>	<b>6%</b>
<b>Meses contrato</b>		
<b>Sin permanencia</b>	<b>6.239</b>	<b>10%</b>
<b>Con permanencia</b>	<b>54.516</b>	<b>90%</b>
de 6 a 9	2.364	4%
12	13.578	22%
18	38.574	63%
<b>Meses descuento</b>		
<b>Sin descuento</b>	<b>28.251</b>	<b>46%</b>
<b>Con descuento</b>	<b>32.504</b>	<b>54%</b>
de 1 a 2	4.992	8%
3	8.934	15%
6	18.578	31%
<b>Total descuento €</b>		
<b>Sin descuento</b>	<b>24.051</b>	<b>40%</b>
<b>Con descuento</b>	<b>36.704</b>	<b>60%</b>
20 a 30	5.412	9%
40 a 50	2.140	4%
60	19.846	33%
90	4.725	8%
Regalo (120€)	4.581	8%
<b>Cuantía penalización €</b>		
<b>Sin penalización</b>	<b>6.239</b>	<b>10%</b>
<b>Con penalización</b>	<b>54.516</b>	<b>90%</b>
30	9.800	16%
60	56	0%
90	42.077	69%
250	2.583	4%
<b>Cuota Alta €</b>		
<b>0 €</b>	<b>55.923</b>	<b>92%</b>
<b>&gt;0€</b>	<b>4.832</b>	<b>8%</b>
de 25 a 50	4.556	7%
90	197	0%
anual	79	0%
<b>Experiencia</b>		
<b>3.649</b>	<b>6%</b>	
acceden 1ª vez	1.237	34%
de otro operador	1.692	46%
NS/NC	720	20%

Tabla 5. Estadísticos principales de cada variable

	Vida/días	Valor/€	Permanencia <sup>(1)</sup>	Meses Contrato	Cuota Alta <sup>(2)</sup>	Meses Decuento	Total Decuento€	Cuánta Penalización €	Recomienda <sup>(3)</sup>	NPS 0a10	Primera Experiencia <sup>(4)</sup>
Media	425,11	420,35	0,8973	14,3440	0,0854	2,3642	30,09	77,8540	1,5623	6,3681	0,8753
Mediana	386,00	378,90	1,0000	18,0000	0,0000	1,0000	20,00	90,0000	2,0000	7,0000	1,0000
Desviación típica	282,99	257,22	0,3036	5,7925	0,3039	2,6334	31,69	48,5200	0,8255	2,6342	0,8873
Mínimo	8,00	-169,41	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Máximo	1.864,00	1.857,80	1,0000	18,0000	3,0000	12,0000	120,00	250,0000	2,0000	10,0000	2,0000
C.V.	0,67	0,61	0,3383	0,4038	3,5599	1,1139	1,05	0,6232	0,5284	0,4137	1,0137
Asimetría	0,40	0,56	-2,6177	-1,5307	3,9806	0,5031	0,43	1,3306	-1,3601	-1,0704	0,2459
Exc. de curtosis	-0,82	-0,33	4,8524	1,1357	19,2590	-1,4141	-1,33	4,5728	-0,1448	0,5762	-1,6852
Percentil del 5%	35,00	65,78	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,00	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Percentil del 95%	919,00	896,80	1,0000	18,0000	1,0000	6,0000	90,00	90,0000	2,0000	10,0000	2,0000
Rango intercuartílico	457,00	373,08	0,0000	6,0000	0,0000	6,0000	60,00	60,0000	0,0000	3,0000	2,0000
Observ. ausentes	0	0	0	0	0	0	0	0	57.106	57.106	57.106
			<sup>(1)</sup> No=0 SI=1		<sup>(2)</sup> 0€=0, 30€=1, 90€=2 Anual=3				<sup>(3)</sup> NO=0 NS=1 SI=2		<sup>(4)</sup> NO=0 NS=1 SI=2

Como se recoge en el marco conceptual explicado en el Capítulo 3.1.3 (Figura 28), en esta investigación se pretende conocer los efectos del compromiso de permanencia sobre la vida (vinculación), el valor, la satisfacción y la compra.

Para facilitar la explicación de los resultados, así como el contraste de las hipótesis, estos se agrupan en torno a cada una de estas variables de la siguiente manera:

1. Efectos del compromiso de permanencia sobre la vinculación del cliente
2. Efectos del compromiso de permanencia sobre el valor del cliente
3. Efectos del compromiso de permanencia sobre la satisfacción del cliente
4. Efectos del compromiso de permanencia sobre la compra



### 3.2.1 Efectos del compromiso de permanencia sobre la vinculación del cliente

Se procede a explicar los resultados del análisis de la primera de las hipótesis relacionadas con los efectos del compromiso de permanencia sobre la vinculación del cliente:

*H1. Utilizar el compromiso de permanencia permite a la empresa obtener una mayor vinculación de sus clientes. A mayor duración del contrato que incluye un compromiso de permanencia, mayor vinculación del cliente.*

Los clientes que han elegido la oferta con compromiso de permanencia tienen una vinculación con la empresa un 15% mayor que los clientes que no tienen compromiso de permanencia.

Esto es así en una cartera inestable como la de este operador en la que, como se ha indicado en el apartado 3.1.2, un alto porcentaje de clientes se encuentra en situación de tránsito (personas en alquiler y estudiantes muy por encima de la media nacional). El valor sería previsiblemente aún muy superior en operadores con carteras de clientes más estables.

La diferencia competitiva de este operador en periodo temporal del análisis, es que el servicio “no necesita línea telefónica”. Esta diferencia competitiva (Figura 25) es la clave de la aceptación de los clientes de un compromiso a cambio de una ventaja económica baja durante los primeros meses desde el lanzamiento (Fram 1997).

La empresa objeto del estudio, va incrementando a lo largo de los años esta ventaja económica (el descuento) en la oferta de alta. El objetivo es mantener la captación una vez que empiezan a consolidarse productos similares de la competencia y disminuye su diferencia competitiva con otras empresas del sector (Figura 25).

Esto es, cuánto más maduro es el mercado (Informe Anual La Sociedad en Red 2013) y menor es la diferencia competitiva, mayor es la ventaja económica que el cliente recibe.

Con esto la empresa busca un mayor nivel de compromiso por parte del cliente (Mittal y Kamakura 2001, Karjaluoto et al. 2015).

Según se obtiene del análisis, la duración pactada en el momento del alta tiene efectos sobre las altas y sobre el valor del cliente en la cartera (Tabla 6).

Tabla 6. Efectos de los Meses del Contrato													
Meses contrato	Clientes	% BD	ALTAS		SATISFACCIÓN			VIDA		VALOR			
			Var-Ttl	Var-Grp	SÍ	NO	0 a 10	Prome dio	Var-Total	Var-grupo	Prome dio	Var-Total	Var-grupo
<b>Total</b>	<b>60.755</b>	<b>100%</b>	-	-	78%	22%	6,36	425	-	-	420	-	-
<b>Sin Permanencia</b>	<b>6.239</b>	<b>10%</b>	-	-	78%	22%	6,39	376	-12%	-13%	363	-14%	-15%
<b>Con Permanencia</b>	<b>54.516</b>	<b>90%</b>	-	-	78%	22%	6,36	431	1%	15%	428	2%	18%
de 6 a 9	2.364	4%	16%	-84%	76%	23%	6,30	382	-10%	-11%	388	-8%	-9%
12	13.578	22%	59%	273%	80%	20%	5,86	434	2%	1%	455	8%	6%
18	38.574	63%	26%	-57%	78%	22%	6,40	432	2%	0%	421	0%	-2%

- Contratos breves (de 6 y 9 meses) – Los clientes con estos contratos tienen una vida un 11% inferior a los demás contratos y un valor un 8% inferior al promedio del total de la cartera. Suponen un porcentaje pequeño del total (4%) porque se dirigen a clientes con una alta previsión de *churn* (estudiantes y extranjeros) y los descuentos que acompañan a la oferta son menores.

Esto indica que el compromiso por sí sólo no genera valor. Debe ir vinculado a una duración temporal adecuada para justificar una disminución de precio a cambio de la permanencia (Park yJang 2014).

- Contratos estándar (12 meses) - El periodo de 12 meses de contrato es el más valorado por los clientes a la hora de solicitar el alta, ya que en el periodo estudiado se solicitaron más del doble de altas con 12 meses que con 18 meses. Estos clientes tienen un promedio de vida de 14 meses, el mismo que el de los clientes con contrato de 18 meses, y un valor un 8% superior a éstos.

Según Lunn (2013), la mayoría de los clientes no consideran el cambiar de proveedor hasta pasados los 12 meses. Mientras algunos clientes dicen no tener tiempo o no querer problemas como razones para no cambiar, la mayoría alega

cuestiones relacionadas con la lealtad al actual operador y preocupación e incertidumbre hacia el futuro operador.

- Contratos largos (18 meses) - Los clientes con 18 meses de permanencia, a pesar de ser el grupo más numeroso de la cartera (un 63%), tienen una vida media equivalente a los de 12 meses.

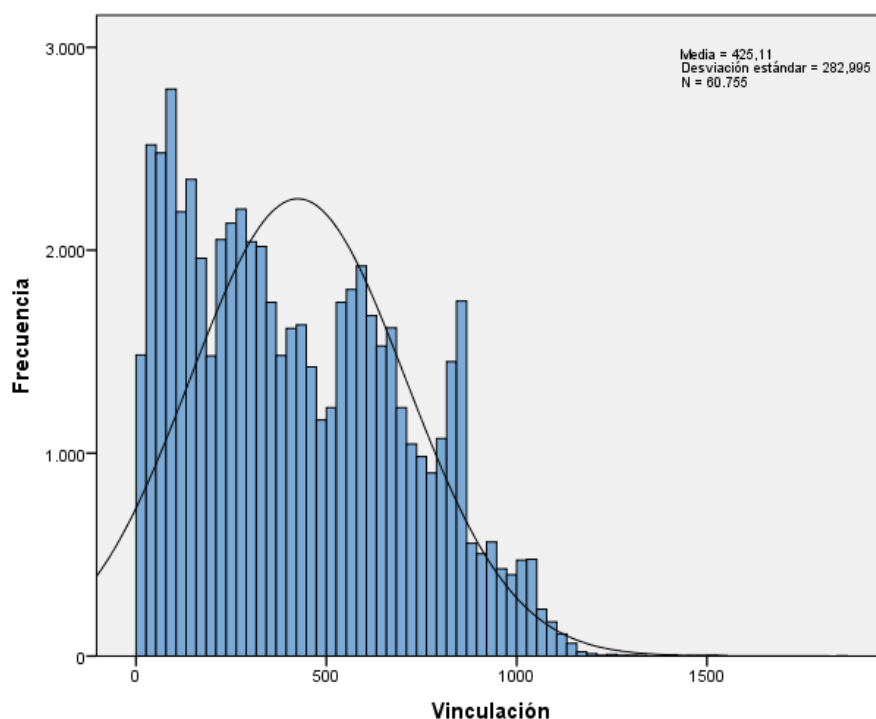
### **Análisis de contraste**

#### a) Contraste de la relación vinculación-compromiso de permanencia

La variable dependiente es la vinculación (VI). Esta variable se ha estimado como el número de días que cada contrato ha estado activo. En esta muestra (N=60.755) la media ha resultado ser de 425 días con desviación estándar de  $\pm 282,99$  (IC para la media al 95%: 422.86 - 427.36) dentro de un rango de entre 8 días como mínimo y 1.864 días como máximo, y con mediana 386 días.

Se define una única variable independiente (CP) que es el compromiso de permanencia. Esta variable es dicotómica con 2 niveles excluyentes (si/no). Por tanto el test estadístico adecuado es uno de significación de diferencia entre dos medias. En concreto el test más adecuado es el conocido T de Student de diferencia entre dos grupos independientes. Este test al ser de tipo paramétrico, exige la comprobación previa de la normalidad (ajuste a la campana de Gauss) de la variable dependiente VI.

Para ello se emplea el test de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov. Este test determina que la variable se ajusta al modelo de la normal si  $P > .05$  aunque admite desvíos leves cuando  $P > .01$ . Los resultados obtenidos en nuestros datos (N=60.755; Estadístico=0.08;  $P < .000$ ) indican un grave desvío, altamente significativo  $P < .001$ , con respecto al modelo de la normal de Gauss como se puede apreciar en el gráfico que sigue a la vista de evidente asimetría positiva (mayor presencia de valores bajos) de los datos.

**Figura 30: Histograma. Vinculación (nº de días activo).**

Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

Ante esta situación de falta de normalidad y con el objetivo de aumentar la confiabilidad estadística del test de Student se opta por utilizar junto a él, el método Bootstrap (Ledesma 2008). Para este procedimiento se ha fijado un *bootstrapping* de 1.000 muestras aleatorias con reposición, estratificadas por CP, y con cálculo de IC mediante el método BCa (sesgo corregido y acelerado). Los resultados obtenidos son plenamente coincidentes entre la técnica Bootstrap y la T de Student con la muestra original (Tabla7).

La media de la vinculación de los contratos con compromiso de permanencia es de 431 días (430.74) claramente superior a la media de los contratos sin tal compromiso que es de 376 días (375.94). Por tanto existe una diferencia de 55 días (54.80) es decir, prácticamente de 2 meses, que es altamente significativa para  $P < .001$  (confianza  $> 99,9\%$ ). Este resultado confirma la hipótesis planteada. Sin embargo la estimación del tamaño del efecto (.003) indica que éste es pequeño.

**Tabla 7:** Test de diferencia de medias: T de Student. Vinculación, en función de la Permanencia.

Vinculación		N	Media (IC 95%)	D.E.	Test Student para MI			IC 95% de la diferencia absoluta	Bootstrap		Tamaño efecto R <sup>2</sup>
Permanencia					t	gl	p		Dif. media	p	
Días activo	Si	54516	430.74 (428.35-433.12)	284.32	14.51	60753	.000**	47.40 – 62.20	54.80	.000**	.003
	No	6239	375.94 (369.94-382.54)	266.17							

\*\* = Altamente significativo al 1% (P&lt;.01)

## b) Contraste de la relación meses del contrato-compromiso de permanencia (CP)

Si se considera a el CP con 4 categorías, desglosando el compromiso de permanencia en sus tres posibles niveles (6-9 / 12 / 18 meses) en lugar del test de Student, se emplea la técnica de Anova de 1 factor de efectos fijos. De nuevo se aplica el procedimiento Bootstrap para aumentar la confiabilidad estadística. Puesto que los resultados siguen siendo idénticos, se presentan solamente los de la prueba con la muestra original. Se han encontrado diferencias altamente significativas para  $P<.001$  entre las medias del número de días activo (Tabla 8).

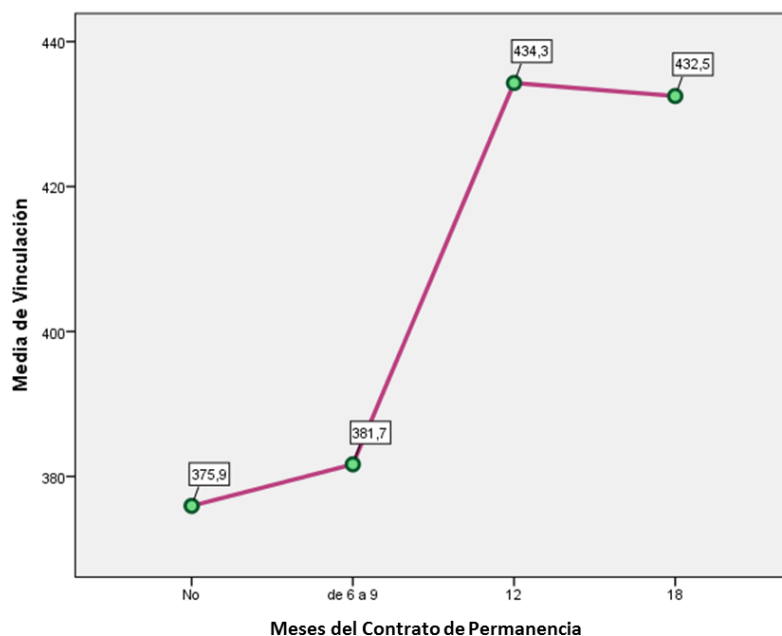
Claramente las medias de los contratos que no tienen permanencia o bien la tienen reducida (6 a 9 meses) son menores que las medias de aquellos con 12 ó 18 meses (Figura 31).

**Tabla 8:** Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses del Contrato.

Vinculación / Permanencia		N	Media (IC 95%)	D.E.	Anova 1 factor			Test HSD de Tukey entre pares	Tamaño efecto R <sup>2</sup>
					F	gl	p		
Días activo	No permanencia	6239	375.94 (369.33-382.54)	266.17	95.31	3 ; 60751	.000**	(No P = 6-9M) < (12m = 18 m) **	.005
	6 a 9 meses	2364	381.67 (373.51-389.83)	202.26					
	12 meses	13578	434.29 (428.49-440.09)	344.81					
	18 meses	38574	432.49 (429.85-435.13)	264.07					

\*\* = Altamente significativo al 1% (P&lt;.01)

Figura 31: *Diagrama de medias*. Vinculación según Meses del Contrato



Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

El test HSD de Tukey para la comparación a posteriori por pares, determina la formación de 2 subconjuntos internamente homogéneos, tal y como se esperaba: grupo A con los 8.603 contratos que tienen permanencia menor a 1 año, o no tienen (media 377.5 días  $\pm$  250.24) y otro con los 52.152 contratos con permanencia igual o mayor a 1 año (media 432.96 días  $\pm$  287.96) siendo su diferencia altamente significativa ( $P < .001$ ) y estimada en 55.45 días (IC al 95%: 49.01 – 61.89 días). El resultado es muy similar al obtenido en el primer contraste.

Estos resultados mantienen la afirmación que confirma la hipótesis, aunque también se mantiene que el tamaño del efecto es pequeño (.005). Llama la atención la elevada variabilidad en torno a las medias; aunque son parecidas en todos los subgrupos, tienen valores entre 200 y 300 días, que son unos 7-9-10 meses. Esto influye en lo reducido del tamaño del efecto, a pesar de la muy alta significación.

A continuación, se procede a explicar los resultados del análisis de la segunda de las hipótesis relacionadas con los efectos del compromiso de permanencia sobre la vinculación del cliente:

*H2. La existencia de una penalización económica por incumplimiento del contrato, aumenta la vinculación del cliente a la empresa. A mayor cuantía de la penalización, mayor vinculación.*

La utilización de la penalización tiene un efecto positivo sobre la vinculación del cliente, ya que inexistencia de penalización disminuye la vinculación del cliente un 12% y su valor en un 14% (Tabla 9).

Tabla 9. Efectos de la cuantía de la penalización													
Cuantía penalización	Clientes	% BD	ALTAS		SATISFACCIÓN		VIDA		VALOR				
			Var-Ttl	Var-Grp	SÍ	NO	0 a 10	Prome dio	Var-Total	Var-grupo	Prome dio	Var-Total	Var-grupo
<b>Total</b>	<b>60.755</b>	<b>100%</b>	-	-	78%	22%	6,36	425	-	-	420	-	-
<b>Sin penalizac</b>	6.239	10%	-	-	78%	22%	6,39	376	-12%	-	363	-14%	-
<b>Con penalizar</b>	54.516	90%	-	-	78%	22%	6,36	431	1%	-	428	2%	-
30	9.800	16%	38%	-31%	78%	22%	6,24	431	1%	0%	443	5%	4%
60	56	0%	0%	-	100%	0%	7,00	334	-21%	-22%	288	-31%	-33%
90	42.077	69%	55%	46%	78%	22%	6,32	431	1%	0%	426	1%	0%
250	2.583	4%	6%	-88%	86%	14%	6,98	425	0%	-1%	415	-1%	-3%

La empresa utiliza la penalización como forma de asegurarse el cumplimiento del contrato (Kim y Smith 2005). Estima que a mayor penalización, mayor permanencia y busca un equilibrio entre la no obstaculización a las nuevas altas y la obstaculización de las bajas.

Sin embargo, en el presente análisis, a mayor penalización no hay más vida ni valor del cliente. De hecho, los clientes con penalización de 30€ y 90€ tienen el mismo promedio de vida y los de 30€ tienen un 4% más de valor que los de 90€. Los clientes con 250€ de penalización tienen menor promedio de vida y de valor que ambos.

Aunque sí es altamente significativa la diferencia de vinculación entre los clientes que tienen cualquier cuantía de penalización en su compromiso de permanencia y los que no

tienen compromiso de permanencia (ni por tanto, penalización). Así, entre los clientes que superan los 18 meses de vinculación a la empresa, el número de bajas disminuye al aumentar el periodo de permanencia en el contrato (Tabla 10).

Se observa una relación entre la existencia del compromiso de permanencia, la longevidad del cliente en la empresa y su valor final vinculado a este tiempo de permanencia.

Tabla 10. Efectos de la variable compromiso de permanencia sobre las bajas ( <i>churn</i> )			
Tipo de contrato	Total Base Datos	Clientes > 18 meses	Churn
Sin Permanencia	10%	3%	-70%
Con Permanencia	90%	34%	-62%
de 6 a 9	4%	1%	-75%
12	22%	8%	-64%
18	63%	25%	-60%

Al igual que en el estudio de Park y Jang (2014), las intenciones de cancelación disminuyen con el tiempo.

### Análisis de contraste

Se mantiene como la vinculación (VI) como variable dependiente (días activo) y se modifica la variable independiente que ahora es la penalización económica (PE). Esta variable también es dicotómica con 2 categorías excluyentes (si/no). El tipo de estudio estadístico es idéntico al anterior.

La Tabla 11 presenta los resultados del test de Student. Son idénticos a los de la Tabla 7, puesto que los casos con penalización son los mismos con permanencia, a la vez que los casos sin penalización son los mismos que aquellos que sí tenían permanencia. Por tanto, se llega a la misma conclusión, que en el contraste de hipótesis anterior.



**Tabla 11:** Test de diferencia de medias: T de Student. Vinculación, en función de la Penalización.

Vinculación <i>Penalización</i>	N	Media (IC 95%)	D.E.	Test Student para MI			IC 95% de la diferencia absoluta	Bootstrap		Tamaño efecto R <sup>2</sup>
				t	gl	p		Dif. media	p	
Días activo										
<i>Si</i>	51516	430.74 (428.35-433.12)	284.32	14.51	60753	.000**	47.40 – 62.20	54.80	.000**	.003
<i>No</i>	6239	375.94 (369.94-382.54)	266.17							

\*\* = Altamente significativo al 1% (P&lt;.01)

Si se realiza el estudio, en función de la cuantía de la penalización mediante el test Anova, ya no se obtienen los mismos resultados que los anteriores. Los actuales se resumen en la Tabla 12.

Se han encontrado diferencias altamente significativas para  $P < .001$  aunque de nuevo con un tamaño del efecto pequeños.

Aunque sorprende de los resultados la baja vinculación que tiene la penalización de 60€ (asignada a un número muy reducido de contratos;  $n=56$ ), que es incluso menor a la de aquellos que no tienen penalización (Figura 32) mientras que las demás (30€, 90€ y 250€) tienen valores medios casi iguales y superiores a los anteriores, esta diferencia no es significativa debido al escaso número de contratos ( $n=56$ ) ya que esta cuantía de penalización sólo se ofertó por la compañía en estudio durante apenas dos meses (entre enero y marzo de 2008).

Por lo que no se observa mayor vinculación a mayor cuantía de penalización.

De hecho el test post hoc de Tukey establece dos subgrupos de contratos, tal y como se han comentado.

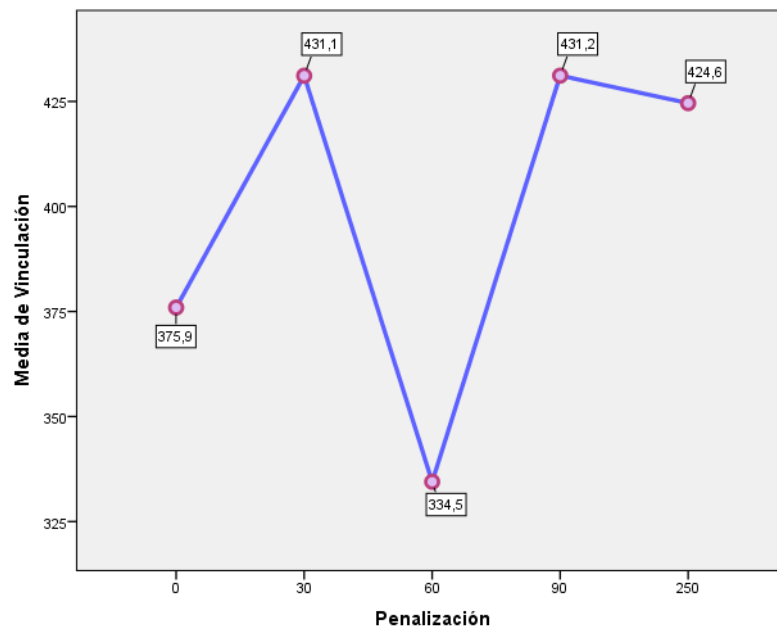
Los resultados apoyan el cumplimiento de la hipótesis en forma global “*La existencia de una penalización económica por incumplimiento del contrato, aumenta la vinculación del cliente a la empresa* (aún con la excepción comentada), pero no la segunda parte de la hipótesis *a mayor cuantía de la penalización, mayor vinculación*, ya que no hay diferencias significativas en la vinculación del cliente según la cuantía de la penalización.

**Tabla 12:** Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de la Penalización.

Vinculación / Penalización		N	Media (IC 95%)	D.E.	Anova 1 factor			Test HSD de Tukey entre pares	Tamaño efecto R <sup>2</sup>
					F	gl	P		
Días activo	No tiene	6239	375.94 (369.33-382.54)	266.17	54.62	4 ; 60750	.000**	(No tiene = 60€)  < (30€ = 90€ = 250€) **	.004
	30 €	9800	431.12 (424.16-438.08)	351.43					
	60 €	56	334.46 (265.23-403.69)	258.51					
	90 €	42077	431.15 (428.59-433.71)	267.95					
	250 €	25383	424.59 (414.65-434.54)	257.67					

\*\* = Altamente significativo al 1% (P<.01)

**Figura 32:** Diagrama de medias. Vinculación según Penalización.



Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

A continuación, se procede a explicar los resultados del análisis de la tercera de las hipótesis relacionadas con los efectos del compromiso de permanencia sobre el valor del cliente:

*H3. A igualdad de cuantía de descuentos incluidos en la oferta, los que están más distribuidos en el tiempo incrementan la vinculación del cliente.*

El 60% de la cartera tiene descuentos en la cuota mensual y el 40% no. Se analiza el impacto de los descuentos asociados a la permanencia desde dos ángulos: la duración del descuento (meses en los que se aplica) y su cuantía (cantidad total aplicada a lo largo del tiempo).

En lo que se refiere a la **periodicidad** del descuento (Tabla 13):

- Los descuentos de larga duración (6 meses), generan un 7% más de vida en los clientes y un 3% más de valor. Esto está en línea con el estudio de Lewis (2006) en el que observó que fuertes descuentos a corto plazo pueden generar más compra pero pueden fijar en el cliente un precio de anclaje que disminuya su permanencia en la empresa.
- Los descuentos de larga duración (6 meses) generan además el triple de altas frente a otros tipos de descuentos en el mismo periodo (3 meses de muestra del máximo periodo de ventas). Los resultados indican que la existencia de descuentos alarga la vida del cliente (Jiang et al. 2011).

**Tabla 13. Efectos de los Meses de aplicación del descuento (periodicidad del descuento)**

Meses descuento	Clientes	% BD	ALTAS		SATISFACCIÓN			VIDA		VALOR			
			Var-Ttl	Var-Grp	SÍ	NO	0 a 10	Prome dio	Var- Total	Var- grupo	Prome dio	Var- Total	Var- grupo
<b>Total</b>	<b>60.755</b>	<b>100%</b>	-	-	78%	22%	6,36	425	-	-	420	-	-
<b>No</b>	28.251	46%			79%	21%	6,31	417	-2%		422	0%	
<b>Sí</b>	32.504	53%			78%	22%	6,39	432	2%		418	0%	
de 1 a 2	4.992	8%	17%	-71%	80%	20%	6,33	427	1%	-1%	446	6%	7%
3	8.934	15%	24%	-60%	75%	25%	6,09	384	-10%	-11%	371	-12%	-11%
6	18.578	31%	59%	147%	78%	22%	6,43	456	7%	6%	433	3%	4%

En lo que se refiere a la **cuantía** del descuento (Tabla 14):

- Los descuentos que incrementan la vida (5%) y el valor (3%) de los clientes son los de una cuantía media de 60€ los cuales generan además siete veces más altas que otros descuentos para el mismo periodo de tiempo.
- Los regalos cuantiosos (*netbooks* o descuentos de 120€ en la compra de ordenadores) incrementan en un 1% la vida del cliente pero disminuyen en un 7% su valor. Eso sí, son el grupo con mayor satisfacción (83%).

**Tabla 14. Efectos de la cuantía del descuento**

Total descuento	Clientes	% BD	ALTAS		SATISFACCIÓN			VIDA		VALOR			
			Var-Ttl	Var-Grp	SÍ	NO	0 a 10	Prome dio	Var- Total	Var- grupo	Prome dio	Var- Total	Var- grupo
<b>Total</b>	<b>60.755</b>	<b>100%</b>	-	-	78%	22%	6,36	425	-	-	420	-	-
<b>No</b>	24.051	40%	-	-	77%	22%	6,16	415	-2%	-	427	2%	-
<b>Sí</b>	36.704	60%	-	-	78%	22%	6,42	432	2%	-	415	-1%	-
20 a 30	5.412	9%	7%	-90%	75%	25%	6,50	455	7%	5%	420	0%	1%
40 a 50	2.140	4%	7%	-89%	82%	16%	5,90	374	-12%	-13%	402	-4%	-4%
60	19.846	33%	64%	705%	78%	22%	6,42	445	5%	3%	431	3%	7%
90	4.725	8%	8%	-88%	75%	25%	5,84	380	-11%	-12%	374	-11%	-13%
Regalo (120€)	4.581	8%	14%	-78%	83%	17%	6,76	431	1%	0%	389	-7%	75%

La diferencia de cuantía del descuento tiene por tanto un mayor impacto sobre las altas que sobre la vida y el valor del cliente, y su relación con éstas variará según la empresa y sector (Lewis 2006).

### Análisis de contraste

La Tabla 15 resume los resultados del test de Student realizado. Se comprueba que la diferencia entre las medias de los contratos que sí tienen descuento y los que no lo tienen es muy reducida (apenas 15 días) siendo algo mayor la de los que sí lo tienen. El elevado número de casos de la muestra implica que a pesar de ser una diferencia muy pequeña presente significación estadística ( $P < .001$ ) si bien el tamaño del efecto es caso nulo, por lo que no se debería tener en cuenta esta significación.

**Tabla 15:** Test de diferencia de medias: T de Student. Vinculación, en función del Descuento.

Vinculación		N	Media (IC 95%)	D.E.	Test Student para MI			IC 95% de la diferencia absoluta	Bootstrap		Tamaño efecto R
Descuento					t	gl	p		Dif. media	p	
Días activo	Si	32474	431.86 (429.00-434.71)	262.28	6.30	60753	.000**	9.99 – 19.01	14.50	.000**	.001
	No	28281	417.36 (413.81-420.91)	304.87							

\*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

Considerando como en los casos anteriores todas las opciones del tiempo de descuento, se repite el análisis con el test Anova. Los resultados del mismo se resumen en la Tabla 16. Se han encontrado diferencias significativas para  $p < .001$  aunque siguen teniendo un tamaño del efecto pequeño. El detalle de los valores medios nos indica que quienes tienen menor vinculación son los clientes que tienen 3 meses de descuento (384 días) mientras que los demás, incluidos los que no tienen descuento, presentan medias de vinculación por encima de los 417 días.

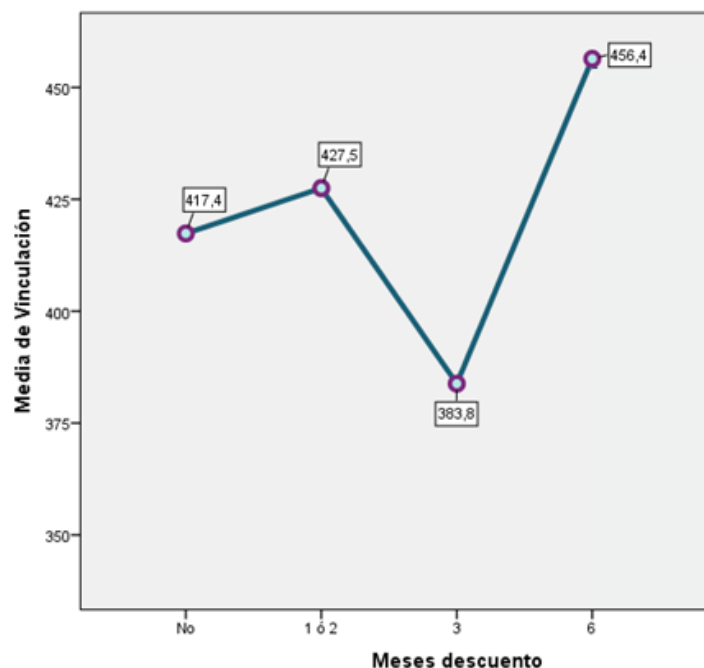
El test post-hoc de Tukey establece 3 subgrupos: el A es el grupo citado con menor media, el B con los casos que no tienen descuento o tienen 1 ó 2 meses y el C, solo con aquellos a los que se les ha dado 6 meses de descuento que presentan la media más alta (456 días).

**Tabla 16:** Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses de descuento.

Vinculación / Meses descuento		N	Media (IC 95%)	D.E.	Anova 1 factor			Test HSD de Tukey entre pares	Tamaño efecto $R^2$
					F	gl	P		
Días activo	No tiene desc.	28281	417.36 (413.81-420.91)	304.87	111.49	4 ; 60750	.000**	(12m = 3m) < (No = 1 ó 2 m) < 6 m **	.007
	1 ó 2 meses	4963	427.50 (421.05-433.94)	231.60					
	3 meses	8911	383.80 (378.65-388.96)	248.12					
	6 meses	18543	456.39 (452.46-460.32)	273.09					

\*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

**Figura 33: Diagrama de medias. Vinculación según Meses de descuento.**



Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

Ahora bien, en el análisis anterior no se ha tenido en consideración la cuantía de los descuentos. Estas cuantías, varían desde el nivel de 20-30€ hasta más de 120€/regalo. Se realiza un test de Anova para cada estrato de cuantía. Y los resultados (Tabla 17) son muy diversos, así que se comentan a continuación por separado:

- En la menor cuantía (20-30€) se encuentran diferencia altamente significativas ( $P < .001$ ) tales que la media de los contratos cuyo descuento es para 1 ó 2 meses es mayor que cuando el descuento dura más tiempo.
- Cuando la cuantía es de 40-50€, no existe diferencia significativa ( $P > .05$ ) dependiendo de la duración.

- Cuando la cuantía es de 60€, se encuentra diferencia significativa ( $P < .001$ ) de forma que la media de los días de vinculación es mayor cuando la duración es mayor.
- Para la cuantía de 90€, no existe diferencia significativa ( $P > .05$ ) aunque por escaso margen. Se podría hablar de una casi-significación ( $P < .100$ ) en el mismo sentido que la anterior.
- Y por último, cuando se trata de un regalo, la diferencia es significativa pero solo  $P < .05$  y el test de Tukey ha determinado que la vinculación es menor cuando la duración es de 3 meses que cuando la duración es menor (1 ó 2 meses) e incluso cuando no tiene.

**Tabla 17:** Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses de descuento, para cada Cuantía.

Cuantía / Meses descuento		N	Media (IC 95%) de días de Vinculación	D.E.	Anova 1 factor			Test HSD de Tukey entre pares	Tamaño efecto $R^2$
					F	gl	P		
De 20 a 30 €	1 ó 2 meses	2720	467.13 (458.53-475.74)	228.81	8.35	2 ; 5400	.000**	(3m = 6m) < 1 ó 2 m **	.003
	3 meses	1181	437.80 (422.05-453.55)	275.90					
	6 meses	1502	445.60 (436.10-455.11)	187.79					
De 40 a 50€	1 ó 2 meses	2087	374.72 (364.98-384.46)	226.88	0.48	1 ; 2126	.488 <sup>NS</sup>	N.S.	.000
	3 meses	41	349.66 (247.46-451.85)	323.77					
60 €	3 meses	3248	372.36 (363.70-381.02)	251.66	270.17	1 ; 19832	.000**	3m < 6m **	.013
	6 meses	16586	458.88 (454.64-463.12)	278.55					
90 €	3 meses	4258	377.92 (370.84-384.99)	235.36	3.80	1 ; 4711	.051 <sup>NS</sup>	N.S.	.001
	6 meses	455	401.23 (373.41-429.05)	301.98					
Regalo	No tiene	4230	432.39 (424.38-440.40)	265.67	3.26	2 ; 4566	.039 *	(No = 1 ó 2m) < 3m *	.001
	1 ó 2 meses	156	442.44 (410.57-474.30)	201.49					
	3 meses	183	383.14 (350.68-415.59)	222.51					

NS = No significativo ( $P > .050$ ) \* = Significativo al 5% ( $P < .05$ ) \*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

Por tanto los resultados acerca de esta hipótesis son bastante ambiguos y, tal y como se ha recogido en el análisis descriptivo previo, la relación entre los descuentos y la vinculación del cliente variará ampliamente dependiendo del caso estudiado (Lewis 2006).

### 3.2.2 Efectos del compromiso de permanencia sobre el valor

Se procede a explicar los resultados de los análisis de las hipótesis relacionadas con los efectos del compromiso de permanencia sobre el valor:

*H4. Al aumentar la vinculación del cliente a través del compromiso de permanencia, aumenta el valor del cliente.*

Los clientes que han elegido la oferta con compromiso de permanencia tienen un valor un 18% mayor que los clientes que no tienen compromiso de permanencia.

Según los resultados obtenidos, y con independencia de cualquier otra variable, el valor del cliente y su satisfacción, van incrementando con el tiempo transcurrido en la empresa (Blut et al. 2015).

Habiendo analizado la duración de los clientes (Tabla 18) en relación al valor, se obtienen los siguientes resultados:

- a) Los clientes que permanecen en la empresa menos de 6 meses (25%), tienen un valor un 70% inferior al promedio. En este caso, los que han incumplido su contrato de permanencia tienen un valor superior a la media debido al pago de la penalización. Pero aun así, generan poco valor a la empresa (un 69% menos) y son los menos satisfechos, aunque su nivel de satisfacción no es bajo (NPS de un 72%).
- b) En el otro lado, están los clientes con más de 18 meses de duración en la empresa (36%) que, siendo un 75% más longevos, generan un 65% de más valor que el promedio de la cartera.

De este grupo, los clientes sin contrato de permanencia, son los más valiosos. Generan un 70% de más valor que la media y su nivel de satisfacción es el más alto de todos (81%) pero es un grupo poco numeroso (un 3% del total de la cartera y un 4% en facturación). Su diferencia con los clientes que sí tienen



permanencia y, por lo tanto, descuento o regalo, es relativamente pequeña (estos tienen un 64% de más valor y 80% de satisfacción, siendo el 34% de la cartera).

**Tabla 18. Efectos de la duración del cliente**

Duración clientes	Clientes	% BD	SATISFACCIÓN			VIDA		VALOR			
			SÍ	NO	0 a 10	Promedio	Var-Total	Var-grupo	Promedio	Var-Total	Var-grupo
<b>Total</b>	<b>60.755</b>	<b>100%</b>	-	78%	22%	6,36	425	-	-	420	-
<6 meses sin p.	1.720	3%	72%	23%	6,32	94,53	-78%	6%	85	-80%	-36%
<6 meses con p.	13.422	22%	72%	28%	5,95	89,45	-79%	-5%	132	-69%	155%
<b>&lt;6 meses total</b>	<b>15.142</b>	<b>25%</b>	<b>72%</b>	<b>27%</b>	<b>6,01</b>	<b>90,02</b>	<b>-79%</b>	<b>-</b>	<b>127</b>	<b>-70%</b>	<b>-</b>
7 a 12 meses sin p.	1.771	3%	73%	27%	6,27	267,49	-37%	0%	253	-40%	-14%
7 a 12 meses con p.	11.610	19%	75%	24%	6,26	266,48	-37%	0%	295	-30%	17%
<b>7 a 12 meses total</b>	<b>13.381</b>	<b>22%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>6,27</b>	<b>266,71</b>	<b>-37%</b>	<b>-</b>	<b>290</b>	<b>-31%</b>	<b>-</b>
13 a 18 meses sin p.	1.144	2%	81%	19%	6,54	435,04	2%	-1%	393	-6%	-12%
13 a 18 meses con p.	8.921	15%	76%	24%	6,16	441,09	4%	1%	445	6%	13%
<b>13 a 18 meses total</b>	<b>10.065</b>	<b>17%</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>	<b>6</b>	<b>440,40</b>	<b>4%</b>	<b>-</b>	<b>439</b>	<b>5%</b>	<b>-</b>
>18 meses sin p.	1.604	3%	81%	19%	6,43	755,26	78%	2%	713	70%	3%
>18 meses con p.	20.563	34%	80%	20%	6,49	741,00	74%	-2%	689	64%	-3%
<b>&gt;18 meses total</b>	<b>22.167</b>	<b>36%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>6,48</b>	<b>742,72</b>	<b>75%</b>	<b>-</b>	<b>691</b>	<b>65%</b>	<b>-</b>

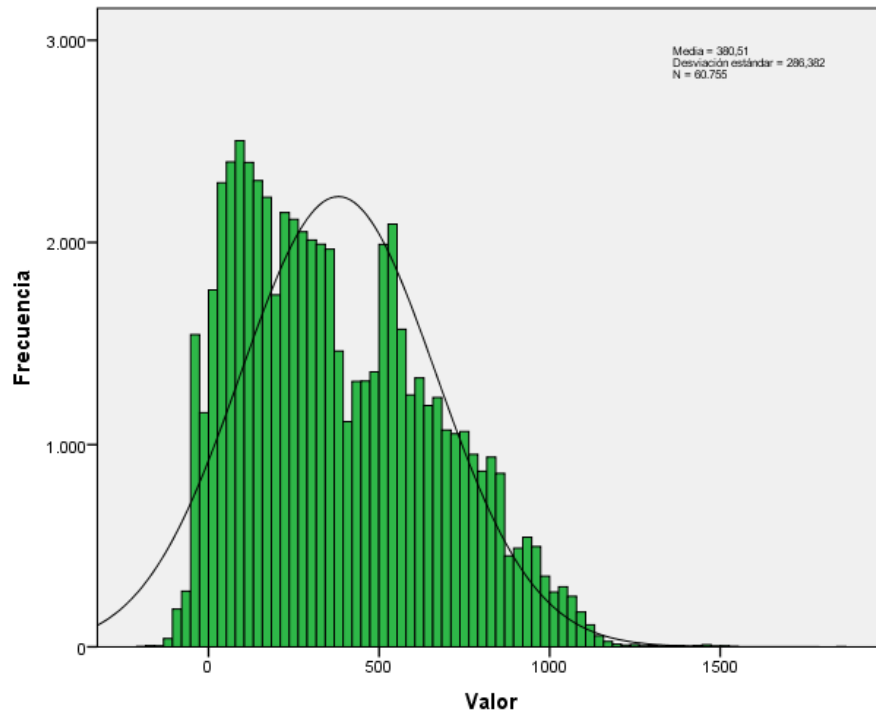
La existencia de un compromiso de permanencia parece un elemento clave para que el grupo mayoritario de la empresa sea el de los clientes con más de 18 meses (36% cartera).

Este grupo además representa el 55% de la facturación de la compañía.

### **Análisis de contraste**

A continuación se modifica la variable dependiente que pasa a ser el valor del cliente, en euros. La prueba de Kolmogorov-Smirnov indica de nuevo un desajuste altamente significativo ( $N=60755$ ; Estadístico=0.078;  $P<.001$ ) con respecto al modelo de la normal de Gauss; por lo que se concluye que esta variable tampoco se distribuye normalmente, en gran parte a causa de la asimetría que de nuevo se observa en la Figura. 34 que sigue. De manera que antes esta situación se mantiene la estrategia de análisis estadísticos anteriores.

Figura 34: Histograma. Valor del cliente (€).



Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

Para la variable independiente compromiso de permanencia CP en forma dicotómica (sí/no) se emplea el test de Student de nuevo. Sus resultados se resumen en la Tabla 19. Como se puede comprobar en ella, el valor medio de los casos si tienen compromiso de permanencia es superior (382.15) al de los que no la tienen (366.15), siendo una diferencia (apenas de 16€) que alcanza significación estadística ( $P < .001$ ) debido al gran N de muestra, pero que como es lógico, se corresponde con un tamaño del efecto prácticamente nulo.

Tabla 19: Test de diferencia de medias: T de Student. Valor del cliente, en función de la Permanencia.

Vinculación	Compromiso Permanencia	N	Media (IC 95%)	D.E.	Test Student para MI			IC 95% de la diferencia absoluta	Bootstrap		Tamaño efecto $R^2$
					t	gl	p		Dif. media	P	
Días activo	Sí	54516	382.15 (379.73-384.58)	288.57	4.18	60753	.000**	8.50 – 23.50	16.00	.000**	.000
	No	6239	366.15 (359.55-372.75)	266.06							

\*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

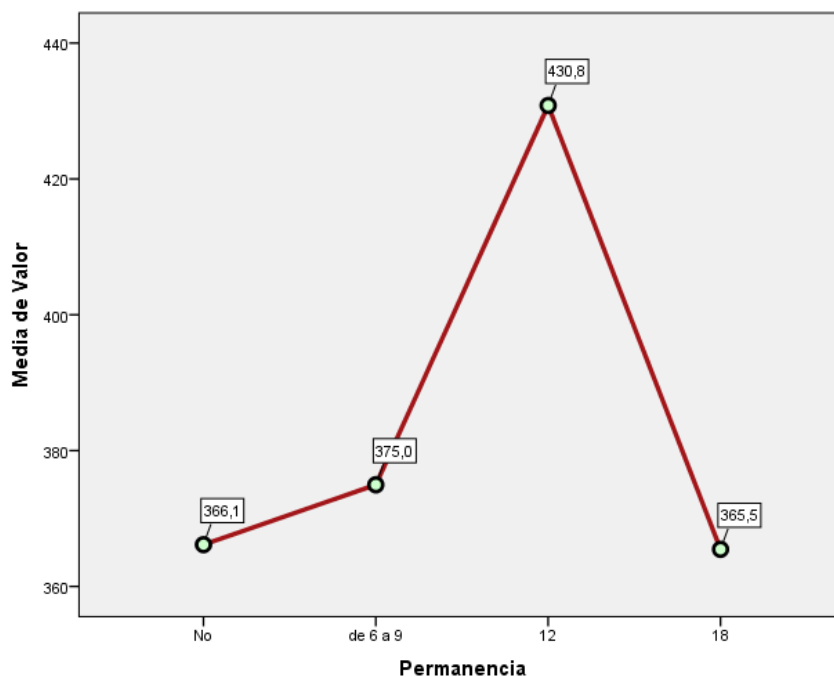
Considerando a CP con todas sus categorías, a través de Anova de 1 factor de efectos fijos (Tabla 20) se mantiene la existencia de diferencias significativas para  $P < .001$ , que según el test post-hoc de Tukey se manifiestan de forma que el grupo de contratos con permanencia de 12 años presenta una media de valor (430.8 €) más elevada que todas las demás, quienes entre sí no difieren.

**Tabla 20:** Test de diferencia de medias: Anova. Valor del cliente, en función de la Permanencia.

Valor del cliente		N	Media (IC 95%)	D.E.	Anova 1 factor			Test HSD de Tukey entre pares	Tamaño efecto R <sup>2</sup>
Compromiso Permanencia					F	gl	P		
€ (valor)	No permanencia	6239	366.15 (359.55-372.75)	266.06					
	6 a 9 meses	2364	374.97 (366.37-383.56)	213.09	182.3	3 ;	.000**	(No P = 6-9m = 18m) < (12m) **	.009
	12 meses	13578	430.82 (425.03-436.61)	344.25	2	60751			
	18 meses	38574	365.46 (362.78-368.14)	268.48					

\*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

**Figura 35: Diagrama de medias. Valor del cliente según Meses Compromiso**  
**Permanencia**



Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

A continuación, se procede a explicar los resultados del análisis relacionado con la segunda de las hipótesis relacionadas con los efectos del compromiso de permanencia sobre el valor:

*H5. El valor del cliente con compromiso de permanencia depende de la relación entre la inversión realizada por la empresa en el trade off y la vinculación del cliente.*

En el planteamiento de esta hipótesis se han tenido en cuenta los resultados del estudio de Jiang et al. (2011) donde existía una relación entre la inversión realizada por la empresa a través del descuento en el precio y la vinculación del cliente.

En el caso en estudio, el valor de los clientes con contratos más largos (18 meses), es un 2% inferior al promedio (Tabla 14). Esto es así porque, mientras las ofertas comerciales de los clientes con una permanencia de 12 meses se limitan a un descuento en la cuota mensual del servicio, las de los clientes de 18 meses de permanencia llevan asociados descuentos o regalos de cuantías importantes (en general *netbooks* o descuentos de 120€ en la compra de ordenadores) y, por tanto, los costes para la compañía son mayores.

La idea de la empresa aquí es la de alargar la vida del cliente con el objeto de aumentar su valor (Biswas et al. 2015), pero parece que el punto de inflexión en la rentabilidad del cliente se encuentra en los contratos de 12 meses más que en los de 18, seguramente condicionada por el incremento de la inversión necesaria para conseguir que el cliente se quede más tiempo, y por el efecto psicológico de cambio que se produce a partir de los 12 meses (Lunn 2013)

En la relación entre el compromiso y la vinculación del cliente, existe un punto de inflexión en la rentabilidad del tiempo comprometido y la ventaja económica ofrecida que en este caso se encuentra en los 12 meses de contrato. Por lo tanto, a mayor duración fijada no existe necesariamente una correspondencia con el valor generado, en línea al estudio de Reinartz y Kumar (2002).

El valor del cliente con compromiso de permanencia, depende efectivamente de la relación entre la inversión realizada por la empresa en el *trade off* y la vinculación generada en el cliente, pero la empresa debe encontrar el punto de equilibrio entre inversión y vinculación prevista trabajando esta última con inversiones relacionales distintas al *trade off* del compromiso de permanencia (Vogel et al. 2008).

### **Análisis de contraste**

La hipótesis plantea que una variable, en este caso el valor (VA) depende del grado de relación existente entre otras dos. No de cada una de ellas, sino de la relación existente entre ellas (como un único predictor).

Para tratar de verificarla estadísticamente en primer lugar hay que comprobar que efectivamente existe una relación significativa entre las variables independientes Inversión en la contraprestación (IN) o *trade off* y la Vinculación (VI). Esta última, como se sabe por los análisis anteriores, es cuantitativa (número de días activo). Para la Inversión en el *trade off* se utiliza la variable Descuento total (DE) asignando un valor monetario a cada uno de los niveles; en concreto se realizan estas equivalencias: no descuento = 0; de 20 a 30€ = 25; de 40 a 50€ = 45; 60€ = 60; 90€ = 90; más de 120€ = 120 y finalmente “regalo” = 120. De esta manera, una vez ajustada la recta de regresión, se puede emplear el conocido método correlacional del Coeficiente de Pearson, que mide el grado de relación entre dos variables y permitirá valorar la magnitud y la significación de la relación de dependencia. Es cierto que este método, presupone la normalidad de las variables, pero dado el número de casos tan elevado, el incumplimiento de este supuesto no tiene trascendencia.

De los 60.755 casos de la base completa, se seleccionan solamente aquellos con compromiso de permanencia (meses contrato  $\neq$  0) es decir que se consideran para esta parte del análisis a 54.516 contratos. Se correlacionan las variables IN y VI, con el citado coeficiente de Pearson y se obtiene un índice de -0.015 (en escala 0-1) es decir prácticamente nulo. Por tanto se concluye que, en contra de lo supuesto inicialmente, no existe asociación entre estas variables.

En consecuencia, la hipótesis no se contrasta puesto que si las variables no correlacionan entre sí, no existe forma de analizar el posible efecto (de algo que no existe) sobre la variable dependiente Valor del cliente (VA).

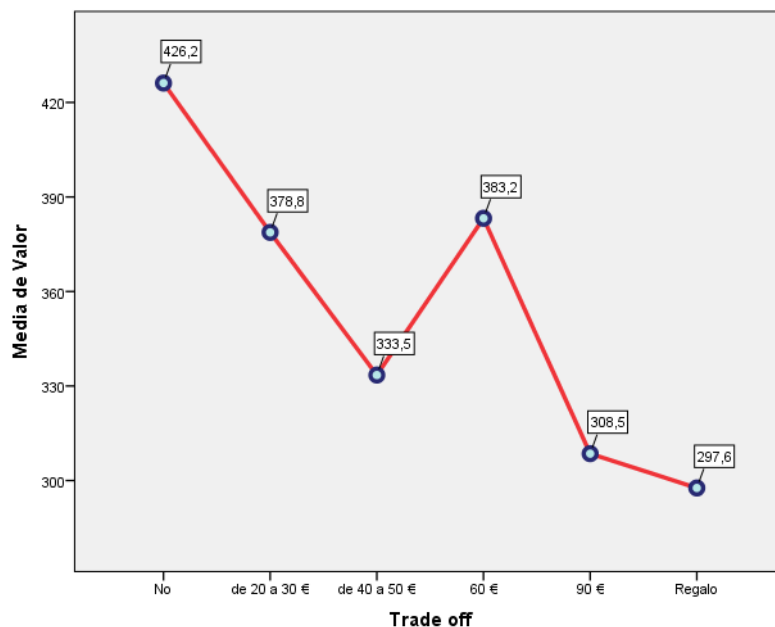
Se analiza si el Valor del cliente (VA) depende de cada una de ellas por separado. El efecto de la Inversión (IN) en la contraprestación (tramos de descuento) mediante un Anova de diferencia de medias.

Los resultados (Tabla 21) indican una cierta tendencia a que el valor del cliente disminuye a medida que aumenta el descuento (Figura 36) con la excepción de aquellos casos en el contrato conlleva un descuento de 60€ donde el valor del cliente es superior y similar al de aquellos donde se aplicó un descuento en el tramo de 20-30€. El test indica la existencia de diferencias altamente significativas ( $P < .001$ ) aunque con un tamaño del efecto pequeño. Y el test post-hoc de Tukey establece claramente que los contratos con descuento a partir de los 90€ o con regalo son aquellos que tienen menor Valor del cliente, con respecto a todos los demás.

**Tabla 21:** Test de diferencia de medias: Anova. Vinculación, en función de los Meses de descuento.

Valor del cliente		N	Media (IC 95%)	D.E.	Anova 1 factor			Test HSD de Tukey entre pares	Tamaño efecto R <sup>2</sup>
Trade Off					F	gl	P		
€ (valor)	No tiene	18296	426.15 (421.46 – 430.85)	324.02	236.5	5 ; 54510	.000**	(Regalo = 90) < (20 = 40 = 60) < No tiene **	.021
	De 20 a 30€	5330	378.75 (372.60 – 384.91)	229.24					
	De 40 a 50€	2087	333.47 (323.76 – 343.18)	226.12					
	60€	19834	383.23 (379.40 – 387.06)	275.26					
	90€	4713	308.53 (300.78 – 316.28)	271.49					
	Regalo / 120€	4256	297.65 (289.86 – 305.44)	259.16					

\*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

**Figura 36: Diagrama de medias.****Valor del cliente según Inversión en trade off.**

Elaboración propia mediante IBM SPSS Statistics 22

Por su parte la relación entre Valor del cliente (en €) y Vinculación (en días) se estimó, de nuevo, mediante el método de correlación de Pearson. El coeficiente obtenido ha resultado ser muy elevado, en concreto 0.981 que por supuesto es altamente significativo ( $P < .001$ ) y que indica que cuanto mayor sea la Vinculación, mayor será el Valor del cliente.

Mediante el procedimiento de regresión lineal (Tabla 22) se ha estimado que el incremento en Valor del cliente es de prácticamente 1 € (0.994 – 0.997) por día de Vinculación.

El tamaño del efecto, lógicamente, es muy elevado ( $R^2 = .963$ ).

**Tabla 22: Regresión lineal univariante.** Relación del Valor del cliente (€) con la Vinculación.

Factor predictor	Coefficiente B	E.T. (B)	IC al 95% de B	Valor T	P-valor	R	R <sup>2</sup>
Vinculación (días)	0.996	.001	0.994 – 0.997	1184.99	.000**	.984	.963

\*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

### 3.2.3 Efectos del compromiso de permanencia sobre la satisfacción

Se procede a explicar los resultados del análisis de las hipótesis relacionadas con los efectos del compromiso de permanencia sobre la satisfacción:

*H6. Los clientes con compromiso de permanencia tienen un nivel de satisfacción equivalente a los clientes sin compromiso de permanencia.*

Todos los clientes tienen el mismo nivel de satisfacción independientemente de tener o no compromiso de permanencia. En ambos grupos, el *net promoter score* es idéntico: 78% recomendaría el servicio y un 22% no lo recomendaría (Tabla 23).

Tabla 23. Efectos del compromiso de permanencia sobre la satisfacción											
	Clientes	% BD	SATISFACCIÓN			VIDA		Var- grupo	VALOR		
			SÍ	NO	0 a 10	Promed io	Var- Total		Prome dio	Var- Total	Var- grupo
Total	60.755	100%	78%	22%	6,36	425	-	-	420	-	-
Cientes Satisfacción	3.649	6%	78%	22%	6,36	567	33%	-	535	27%	-
Sin Permanencia	396	1%	78%	22%	6,39	513	21%	-10%	478	14%	-11%
Con Permanencia	3.253	5%	78%	22%	6,36	574	35%	1%	542	29%	1%

Preguntados sobre su valoración del servicio del 1 al 10, ambos tienen una satisfacción del 6,39 en los que no y 6,36 en los que sí tienen compromiso.

Esto es así porque los clientes informados de su oferta comercial y del compromiso ligado a ella, no tienen distintas expectativas del servicio en el momento de la contratación.

El coste de cambio económico no condiciona la satisfacción cuando existe una relación transparente y considerada justa por el cliente. El cliente entiende que al obtener un beneficio sobre la oferta básica, tiene que dar algo a cambio (Kim 2007).

Más allá de su relación con la variable compromiso de permanencia, es de gran interés el impacto de la realización de la encuesta de satisfacción sobre los clientes (una acción de fidelización). Los clientes que contestaron esta encuesta, tienen un promedio de vida un 33% por encima de la media (incluso los no satisfechos, un 26% más. Los



satisfechos un 36% más) y un 27% más de valor (un 20% en los no satisfechos y un 29% en los satisfechos). Un impacto mayor que cualquiera de las variables analizadas en este estudio, lo que una vez más confirma la importancia de realizar acciones que generen confianza en el cliente, ya que estas aumentan su compromiso (Eakuru y Mat 2008).

La satisfacción de los clientes no se ve afectada por el compromiso de permanencia cuando existe un *trade off* en el que el cliente obtiene una ventaja en el precio del servicio a cambio de un periodo mínimo de permanencia.

### **Análisis de contraste**

Se descartan los casos de respuesta Ns/Nc y solo se analizan los que han dado una respuesta válida. Para comparar esta satisfacción (SA) indicada en la hipótesis vamos a utilizar dos variables dependientes, una la pregunta acerca de la Recomendación del servicio a sus amistades (variable dicotómica: Sí/No) y otra la pregunta que pide un valor numérico (0-10) para tratar de cuantificar esta recomendación y con ella el Nivel de satisfacción. La variable independiente es el Compromiso de Permanencia (CP), ya utilizada anteriormente tanto en forma dicotómica como con todas sus categorías.

El método estadístico adecuado para el contraste formulado en la hipótesis se emplea: en el caso de la primera pregunta un test Chi-cuadrado de independencia (al ser la variable dependiente SA categórica) mientras que para la segunda se siguen empleando test de diferencia de medias (Student y Anova).

La Tabla 24 presenta el cruce de la permanencia (CP), en sus formas de análisis, con la Recomendación, que evalúa la Satisfacción (SA): Recomienda el Servicio. Como se puede comprobar, tanto en un caso como en el otro, la tasa de sujetos que sí recomendarían al operador y por tanto se deduce que están satisfecho es cercana al 80% tanto en los clientes con permanencia como en los que no la tienen, y las diferencias observadas entre unos y otros no alcanzan significación estadística con  $P > .05$ , aunque se observa un cierto descenso de satisfacción solo en aquellos con permanencia entre 6-9 meses. Estos resultados van en la línea de rechazar la hipótesis nula.

**Tabla 24:** Test Chi-cuadrado. Satisfacción en función de la Permanencia

		Satisfacción		Chi <sup>2</sup>	gl	P	R <sup>2</sup>
		Sí Recomendaría	No Recomendaría				
	<i>Sin permanencia</i>	79.8% (130)	20.2% (33)	0.25	1	.620 <sup>NS</sup>	.000
	<i>Con permanencia</i>	78.1% (2716)	21.9% (761)				
Permanencia:	<i>No tiene</i>	79.8% (130)	20.2% (33)	2.04	3	.565 <sup>NS</sup>	.000
	<i>De 6 a 9 meses</i>	70.8% (34)	29.2% (14)				
	<i>12 meses</i>	76.9% (193)	23.1% (58)				
	<i>18 meses</i>	78.3% (2489)	21.7% (689)				

N.S. = NO significativo (P>.05)

La Tabla 25 resume los resultados de los test de diferencia de medias en la segunda variable dependiente que mide el Nivel de satisfacción. Las medias de todos los grupos se encuentran entre 6.70 y 6.88 con diferencias mínima que no alcanzan significación estadística con P>.05.

**Tabla 25:** Test de diferencia de medias: T de Student y Anova. Nivel de Satisfacción en función de la Permanencia.

Satisfacción	Permanencia	N	Media (IC 95%)	D.E.	Contraste de mediad			IC 95% de la diferencia absoluta	Bootstrap		Tamaño efecto R <sup>2</sup>
					Estad.	gl	P		Dif. media	P	
Puntuación	<i>Si</i>	3485	6.87 (6.78 – 6.95)	2.59	0.83	3647	.408 <sup>NS</sup>	N.S.	0.17	.409 <sup>NS</sup>	.000
	<i>No</i>	164	6.70 (6.29 – 7.10)	2.66							
Puntuac.	<i>No tiene</i>	164	6.70 (6.29 – 7.10)	2.66	0.23	3 ; 3645	.876 <sup>NS</sup>	N.S.	--		.000
	<i>6 a 9 meses</i>	48	6.88 (6.21 – 7.54)	2.29							
	<i>12 meses</i>	251	6.88 (6.53 – 7.22)	2.76							
	<i>18 meses</i>	3186	6.87 (6.78 – 6.95)	2.58							

N.S. = NO significativo (P>.05)

Por tanto, los resultados obtenidos apoyan la hipótesis planteada de independencia entre la satisfacción y la permanencia.

A continuación, se procede a explicar los resultados del análisis de la segunda de las hipótesis relacionadas con los efectos del compromiso de permanencia sobre la satisfacción:

*H7. Los clientes que vienen de otros operadores, si no están satisfechos, tienen más propensión al cambio, ya que su conocimiento del producto y del mercado es mayor que el de los clientes que acceden a este tipo de servicio por primera vez.*

Un gran porcentaje de los clientes (45%) de la base de datos acceden por primera vez al servicio de acceso a internet, lo que supone un menor conocimiento sectorial y una oportunidad para crear costes de cambio de diversa índole para el operador. Según diversos autores, la incertidumbre inicial al entrar en un nuevo servicio va desapareciendo con el conocimiento del mismo y del sector (Wong 2011, Iyengar et al. 2011), lo que aumenta las posibilidades de cambio de operador (*churn*) si el cliente no ve colmadas sus expectativas.

En el presente estudio (Tabla 26) apenas hay variación en la vida y valor entre los clientes que se incorporan al sector y los que no. De hecho, los que ya venían de otros operadores tienen un 2% más de vida que los que no y un 3% más de promedio de valor. Esto puede ser indicativo de que los clientes satisfechos (un 78% los que vienen de otro operador y un 80% los que acceden por primera vez al servicio) con más experiencia están más dispuestos a seguir utilizando el servicio y al mantener una relación aumentando así sus costes de cambio, como afirman Eshghi et al. (2006).

Pero lo más interesante del análisis se encuentra entre los clientes “no satisfechos”, esto es, los que realmente tienen mayor riesgo de cambiar de proveedor.

Tabla 26. Efectos de la experiencia sectorial										
	Clientes	% BD	SATISFACCIÓN		VIDA		VALOR			
			SÍ	NO	NPS		Promedio	Var-Total	Promedio	Var-Total
					0 a 10					
Total	60.755	100%	-	78%	22%	6,36	425	-	420	
Experiencia	3.649	6%								
acceden 1ª vez	1.237	34%	80%	20%	6,47	560	32%	529	26%	
No satisfechos	242				2,54	520	-7%	498	-6%	
Sin Permanencia	18					557	7%	517	4%	
Con Permanencia	224					517	-1%	497	0%	
de otro operador	1.692	46%	78%	22%	6,27	573	35%	543	29%	
No satisfechos	370				2,66	551	-4%	523	-4%	
Sin Permanencia	45					446	-19%	425	-19%	
Con Permanencia	325					565	3%	537	3%	
NS/NC	720	20%	-	0%	-	-	33%	-	-	

Efectivamente los clientes con más experiencia porque vienen de otro operador, tienen más propensión al cambio, siempre y cuando no exista una barrera que se lo impida, como es el compromiso de permanencia. En la Tabla 26 se observa que:

- I. Los clientes No satisfechos que acceden por primera vez a un servicio de acceso a Internet, duran un 7% menos que los clientes totales que acceden por primera vez al servicio
- II. Los clientes No satisfechos que vienen de otro operador, permanecen un 4% menos que el promedio de los que vienen de otro operador pero con una gran diferencia:
  - i. Los que No tienen un compromiso de permanencia, permanecen en la empresa un 19% menos que el promedio de los clientes No satisfechos que vienen de otro operador.
  - ii. Sin embargo, los clientes en esta misma situación que tienen un compromiso de permanencia tienen una longevidad un 3% por encima de la media de los clientes No satisfechos que vienen de otro operador. Es decir, el compromiso de permanencia actúa como coste de cambio efectivo frente a clientes con más predisposición al cambio.

### **Análisis de contraste**

La propensión al cambio se valora tomando como a la Vinculación (VI) como variable dependiente; mientras que la variable independiente de la habla la hipótesis es la procedencia de otro operador, esto es, la Experiencia (EX) en la utilización del servicio, que se mide en forma dicotómica (sí/no) de modo que de nuevo se emplea un test de Student de diferencia de medias para el contraste. Esta información se tiene solamente de los casos que realizaron la encuesta, sin olvidar que además en ella hay respuestas (Ns/Nc) que no son válidas para el análisis estadístico.

La Tabla 27 presenta estos resultados. Se ha observado que los clientes con experiencia en otros operadores tienen un Nivel de satisfacción (6.82) ligeramente inferior que los casos que hacen contrato por primera vez (7.09) diferencia que presenta significación estadística para  $P < .01$  aunque con un tamaño del efecto pequeño. Los datos, por tanto, parece que apoyan que los sujetos que vienen de otros operadores están menos satisfechos y de ahí su propensión al cambio, confirmando la hipótesis, aunque la intensidad de relación es leve.

**Tabla 27:** *Test de diferencia de medias: T de Student.* Vinculación en función de la Procedencia de otro operador (experiencia sectorial)

Vinculación		N	Media (IC 95%)	D.E.	Test Student para MI			IC 95% de la diferencia absoluta	Bootstrap		Tamaño efecto R <sup>2</sup>
<i>Experiencia en otro operador</i>					t	gl	p		Dif. media	p	
Días activo	<i>Si</i>	1692	6.82 (6.69 – 6.95)	2.68	-2.70	2927	.007**	0.07 – 0.47	0.27	.007**	.002
	<i>No</i>	1237	7.09 (6.94 – 7.24)	2.72							

\*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )

### 3.2.4 Efectos del compromiso de permanencia sobre la compra

Se procede a explicar los resultados del análisis de la hipótesis relacionada con los efectos del compromiso de permanencia sobre la compra:

*H8. La existencia de una penalización no afecta a la compra negativamente, tanto como lo hace el descuento positivamente.*

Un 90% de los clientes ha elegido la opción de comprometerse a la permanencia a cambio de un beneficio adicional.

Esto es así independientemente de la cuantía o duración del descuento o regalo, cuyo valor oscila entre los 30€ y los 120€ por lo que se puede decir que ante dos ofertas económicas por el mismo producto, el cliente se decanta por la oferta más económica aunque lleve ligada un compromiso de permanencia.

Los descubrimientos ligados a la neurociencia han mostrado que las personas prefieren los beneficios inmediatos aunque la situación empeore con el tiempo (Bar-Gill, 2012) y los costes futuros son generalmente subestimados.

Los clientes son habitualmente más sensibles a las promociones que consisten en precios más bajos ofreciendo la misma calidad, que a aquellas que apuestan por una mejora en la calidad del producto o servicio (Yoon et al. 2014).

Para poder proponer un compromiso de permanencia, se debe justificar dicho compromiso con un beneficio (por ejemplo un regalo, un descuento, un servicio de mayor categoría) frente a la oferta que no tiene compromiso de permanencia. Este operador utiliza tres tipos de beneficios para el cliente a cambio de que este se comprometa a permanecer de alta en el servicio durante un tiempo mínimo (que oscila entre los 6 y los 18 meses):

- el descuento en el alta
- el descuento en la cuota mensual
- los regalos (habitualmente *notebooks* o descuentos en la compra de ordenadores)

En lo que se refiere al descuento en la cuota de alta, Bar-Gill (2012) indica que en general, las cantidades no recurrentes o costes a corto plazo son percibidos de forma precisa, mientras que los que se difieren en el tiempo se subestiman. Una cuota anual, es una cuantía no recurrente que permite una comparación por parte del consumidor con otras compañías, por eso todas las operadoras competencia de la empresa en estudio no cobran cuota de alta (Tabla 2). Sin embargo, la utilización de cuotas mensuales y ofertas combinadas con descuentos y cambios de calidad de los productos, dificultan al consumidor la comparación (Iyengar et al. 2011), lo que le lleva a fijarse para realizarla en las cantidades fijas (por eso prácticamente todas las ofertas de todos los operadores, tienen el alta “gratis” -Shampanier et al. 2007-).

En concreto en este estudio, el 92% de los clientes tienen la cuota de alta gratis y por tanto este no es un factor discriminatorio para el análisis (Tabla 28).

Tabla 28. Efectos de la cuota de alta											
Cuota Alta	Clientes	% BD	SATISFACCIÓN			VIDA		VALOR			
			SÍ	NO	0 a 10	Promedio	Var-Total	Var-grupo	Promedio	Var-Total	Var-grupo
<b>Total</b>	<b>60.755</b>	<b>100%</b>	-	78%	22%	6,36	425	-	-	420	-
<b>0</b>	55.923	92%	78%	22%	6,36	430	1%		427	2%	-
<b>con alta</b>	4.832	8%	77%		6,43	365	-14%		340	-19%	-
de 25 a 50	4.556	7%	78%	22%	6,44	365	-14%		344	-18%	1%
90	197	0%	71%	14%	5	339	-20%		273	-35%	-14%
anual	79	0%	100%	0%	NS	401	-6%		281	-33%	-25%

Sólo un 8% de los clientes (4.832 altas) han optado por pagar el alta y no obtener ningún descuento (en el alta o en la cuota mensual). Estos clientes:

- Tienen una longevidad un 14% menos y generan un 19% menos de valor que el promedio de la cartera.
- Los clientes a los que no se ha aplicado descuento en la cuota mensual (sí en la cuota de alta), aunque tienen un promedio de vida un 2% por debajo de la cartera, tienen un 2% más de valor.

- La satisfacción de estos clientes es ligeramente superior al resto de los clientes (un NPS del 6,43 frente al 6,36 general)

La cuantía de la penalización no parece afectar a las altas, ya que para el mismo periodo, la cuantía de 90€ acompañada de un descuento, realizó el 46% más de altas que la oferta con penalización de 30€ pero sin descuento (Tablas 13 y 14).

Parece que son el descuento y el periodo contratado, y no la cuantía de la penalización, los que determinan el número de altas.

### **Análisis de contraste**

Se ha procedido a relacionar, de nuevo mediante el coeficiente de Pearson, la Compra (CO) con los predictores Penalización (PE) y Descuento total (DE) -Tabla 29-.

Los resultados obtenidos indican que no existe correlación (coeficiente 0,005) entre la Compra (CO) y la Penalización, por tanto ésta variable no afecta en la compra efectuada.

Mientras que por el contrario, sí que se ha obtenido una correlación estadísticamente significativa ( $P < .001$ ) entre la Compra y el Descuento (coeficiente: 0.143) tal que se puede afirmar que cuanto mayor sea el valor del descuento, mayor es la cantidad de la Compra. Aunque como en muchos otros casos de este estudio, el tamaño del efecto es pequeño ( $R^2 = .020$ ).

**Tabla 29:** *Coeficiente de correlación de Pearson. Relación de la Compra con Penalización y Descuento.*

Factor predictor	N	Valor Z	P-valor	R	R <sup>2</sup>
Penalización (€)	60755	1.29	.098 <sup>NS</sup>	0.005	.000
Descuento (€)	60755	>10.00	.000**	0.143	.020

N.S. = NO significativo ( $P > .05$ )    \*\* = Altamente significativo al 1% ( $P < .01$ )



### 3.2.5 Sumario de hipótesis y resumen de resultados

Tabla 30. Sumario de Hipótesis		
Hipótesis	Resultados	Contrastada/ No contrastada
H1. Utilizar el compromiso de permanencia permite a la empresa obtener una mayor vinculación de sus clientes. A mayor duración del contrato que incluye un compromiso de permanencia, mayor vinculación del cliente	El compromiso de permanencia afecta positivamente a la vinculación. A mayor duración del compromiso, mayor vinculación.	Contrastada
H2. La existencia de una penalización económica por incumplimiento del contrato, aumenta la vinculación del cliente a la empresa. A mayor cuantía de la penalización, mayor vinculación.	La existencia de una penalización en el compromiso de permanencia afecta positivamente a la vinculación del cliente. Pero al aumentar la cuantía de la penalización no aumenta la vinculación del cliente.	Contrastada parcialmente
H3. A igualdad de cuantía de descuentos incluidos en la oferta, los que están más distribuidos en el tiempo incrementan la vinculación del cliente.	Cuanto mayor es la duración de un descuento, mayor es la vinculación del cliente.	Contrastada
H4. Al aumentar la vinculación del cliente a través del compromiso de permanencia, aumenta el valor del cliente	El compromiso de permanencia aumenta la vinculación del cliente. Pero a mayor duración del compromiso de permanencia, no hay necesariamente mayor vinculación.	Contrastada
H5. El valor del cliente con compromiso de permanencia depende de la relación entre la inversión realizada por la empresa en el <i>trade off</i> y la vinculación del cliente.	A mayor vinculación, mayor valor. El valor del cliente depende de la inversión y la vinculación, pero no necesariamente a mayor inversión hay mayor vinculación.	Contrastada
H6. Los clientes con compromiso de permanencia tienen un nivel de satisfacción equivalente a los clientes sin compromiso de permanencia.	El compromiso de permanencia no afecta a la satisfacción del cliente.	Contrastada
H7. Los clientes que vienen de otros operadores, si no están satisfechos tienen más propensión al cambio, ya que su conocimiento del producto y del mercado es mayor que el de los clientes que acceden a este tipo de servicio por primera vez.	La experiencia sectorial mediada por la satisfacción, afecta a la vinculación del cliente	Contrastada
H8. La existencia de una penalización no afecta a la compra negativamente tanto como lo hace el descuento positivamente.	La variable descuento afecta más a las compras que la variable compromiso de permanencia	Contrastada

Estos son los principales resultados obtenidos en la investigación:

- Los clientes que han elegido la oferta con compromiso de permanencia son un 15% más longevos que los que no la tienen, y tienen un valor un 18% mayor.
- La duración pactada en el momento del alta tiene efectos sobre las altas y sobre la duración del cliente en la cartera. A mayor duración más longevidad pero menos altas (a partir de los 12 meses de contrato), siendo el periodo de 12 meses de contrato el más valorado por los clientes a la hora de solicitar el alta.
- La satisfacción no está afectada por la existencia de un compromiso de permanencia. Los clientes con compromiso de permanencia y los que no lo tiene consideran por igual que recomendarían el servicio (ambos en un 78%) y lo valoran con la misma nota (6,3 sobre 10).
- El *churn* disminuye al aumentar el periodo de permanencia en el contrato.
- La cuantía de la penalización no afecta a las altas ni a la vida del cliente.
- Los clientes más valiosos son los clientes sin permanencia con antigüedad superior a los 18 meses. Pero son pocos (tan sólo un 3% de la cartera). Y su diferencia de valor con los clientes con compromiso de permanencia con la misma antigüedad es pequeña a nivel individual (generan un 70% y un 64% más de valor del promedio respectivamente) pero muy grande a nivel global (un 4% y un 55% de la facturación de la empresa respectivamente). En cualquier caso, claramente se corrobora que a mayor vinculación, el cliente genera más valor en este tipo de servicios.
- La duración de los descuentos es uno de los elementos más interesantes a la hora de configurar la oferta:
  - Los de larga duración (6 meses), generan un 7% más de vida en los clientes y un 3% más de valor.
  - Los descuentos de larga duración (6 meses) generan además el triple de altas frente que los otros tipos de descuentos en el mismo periodo (3 meses de muestra del máximo periodo de ventas).

- La existencia de la penalización refuerza el vínculo del cliente con la empresa. Entre los clientes no satisfechos con experiencia sectorial, aquellos que no tienen compromiso de permanencia duran un 19% menos que el promedio, mientras que aquellos que tienen compromiso de permanencia duran un 3% más. La penalización por tanto, actúa como una barrera en la baja, que deja a la empresa un tiempo de margen de corrección para mejorar la satisfacción del cliente.

El compromiso de permanencia incorporado en la oferta comercial ayuda a mantener a los clientes en la cartera para evitar que sucumban a las atractivas ofertas realizadas por la competencia en un mercado muy maduro y homogéneo. Pero es sólo una de las variables sobre las que la empresa debe volcar sus esfuerzos para que el cliente permanezca en la empresa generando valor a largo plazo. Trabajando simultáneamente sobre las variables de marketing que su particular situación necesite (imagen, valor percibido, satisfacción...), obtendrá los resultados de rentabilidad esperados.

## **CAPÍTULO 4**

# **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**



## 4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### 4.1 Variables de marketing y rentabilidad

El cambio de una orientación a producto a una orientación a cliente ha sido durante mucho tiempo interpretado por las empresas, como un “todo por el cliente”. Todo por conseguir clientes y todo por mantenerlos. En el mercado español de telecomunicaciones las grandes compañías han subvencionado los terminales con fines de adquirir y retener clientes desde finales de los años 90. Con esta estrategia se ha conseguido, en un breve periodo de tiempo, pasar de una penetración del 5 por ciento a sobrepasar el 125 por ciento en telefonía móvil y a que la penetración de internet móvil en España fuera en el periodo analizado (2007-2012) del 20 por ciento, el doble de la media europea (CMT 2012).

Estos datos han costado a la industria cientos de miles de millones de euros en inversiones equivalentes a las realizadas en el mantenimiento de redes. En términos de ingresos generados por los clientes, suponen, según sus directivos, un 26 por ciento. Los datos de *churn* (por encima del 30 por ciento anual en los peores casos) eran, durante el periodo analizado, y se han mantenido, muy elevados entre los grandes operadores (CMT 2015).

La necesidad de rentabilizar la inversión realizada en un cliente es la que lleva a los operadores a incluir la variable compromiso de permanencia como parte de la oferta en el alta.

Cuando los costes de cambio de proveedor son elevados el riesgo de pérdida del cliente es bajo. Pero puede ocurrir que estos costes de cambio se vean neutralizados o eliminados por fuerzas externas (Burnham et al. 2003). La experiencia del consumidor en el sector, las propias empresas y a veces la regulación del mercado, disminuyen los costes de cambio para adquirir clientes (p.e. la gestión por el nuevo banco del cambio de recibos o la portabilidad numérica en telefonía evitan que el cliente tenga que hacer frente a los costes de cambio relacionales).

En estos casos, la empresa puede plantearse establecer unas variables en la oferta que incrementen los costes de cambio. Las variables de la oferta son un grupo de variables, que definen las condiciones en las que se prestará el servicio o entregará el producto y uno de cuyos objetivos debe ser obtener un mayor compromiso del cliente con la empresa. Su existencia, inexistencia y formato influyen en la relación adquisición-vida del cliente-beneficio.

En el marco teórico de esta investigación se han descrito como variables de la oferta que afectan al valor del cliente las siguientes: el precio, los descuentos y la paquetización. Dado que no se ha encontrado un estudio previo de la variable “compromiso de permanencia”, se ha realizado una investigación empírica de dicha variable para estudiar su efecto en el sector de las telecomunicaciones sobre las altas, la satisfacción, la vida y el valor del cliente.

Esta variable, que pasó de ser un elemento jurídico del servicio a una variable de marketing regulada por Ley durante los años 2005 y 2006, es una variable transversal que afecta a la oferta comercial que afecta a las altas, supone un coste de cambio que retiene las bajas, y, además, formaliza una emoción de compromiso. De esta transversalidad deriva el interés que muestran las empresas de telecomunicaciones por utilizarla.

La variable compromiso de permanencia se compone de los siguientes elementos:

1. Un *trade off* (comercial) entre cliente y empresa.
2. Un contrato que formaliza el compromiso.
3. Un periodo de permanencia.
4. Una penalización en caso de incumplimiento de ese periodo y que refuerza el compromiso.
5. Una comunicación transparente y clara con el cliente de todos estos elementos, debiendo la empresa asegurarse de que se han entendido perfectamente, de forma que la satisfacción del cliente no se vea afectada.

Estos elementos componen la variable compromiso de permanencia, y su configuración en la oferta afecta a la compra, la satisfacción, la vinculación (vida) y el valor del cliente (Figura 28).

Hay, por tanto, dos tipos de efectos derivados de la composición de la variable (*trade off* y penalización):

1. Efectos de la penalización en el comportamiento del cliente sobre la compra, la satisfacción, la vinculación y el valor del cliente.
2. Efectos de la oferta comercial sobre la compra, la satisfacción, la vinculación y el valor del cliente.

#### **4.2 Efectos de la penalización en el comportamiento del cliente sobre la compra, la satisfacción, la vinculación y el valor del cliente.**

La penalización en el compromiso de permanencia es un elemento de refuerzo al cumplimiento del acuerdo al que han llegado las partes implicadas a cambio de una ventaja para cada una de ellas. ¿Es necesario este refuerzo? Los consumidores están de acuerdo en que la existencia de las penalizaciones es un factor que promueve el compromiso con lo pactado (Fram y McCarthy, 1999).

Y es importante para la empresa saber que los consumidores no siempre consideran injustas las penalizaciones y que están dispuestos a asumirlas cuando les corresponde (Kim 2007).

Ciertamente, cuando llegan a aplicarse, las penalizaciones generan insatisfacción (Park y Jang 2014). En el estudio de Fram y McCarthy (1999) el 77% de los entrevistados dijeron que la existencia de una penalización es un punto negativo a la hora de tomar la decisión de compra y el 60% dijeron que en un futuro no volverían a contratar a una empresa que le cargó una penalización.

Sin embargo, existe una diferencia significativa entre las intenciones de compra y el comportamiento real (Seiders et al. 2012, Fram y McCarthy 1999). En el presente estudio se ha visto que la penalización no afecta a las altas:



- El 90% de la cartera ha elegido una oferta con compromiso de permanencia incluso cuando la ventaja económica es baja (30€ de alta gratis por una permanencia de 12 meses).
- Las ventas se triplicaron utilizando una oferta con una cuantía de penalización tres veces mayor, pero un descuento mensual más interesante.

Cuando el valor percibido es alto, la penalización disminuye su impacto negativo en el *trade off*.

Si los consumidores consideran las penalizaciones como un factor negativo ¿cuál es la razón por la cual las empresas utilizan un compromiso de permanencia que las incluye? Estas son las razones:

1. Con la permanencia el operador se asegura un periodo mínimo de vinculación del cliente, que le permite como mínimo recuperar su inversión.
2. Al ser una variable de la oferta, se convierte al mismo tiempo en una poderosa herramienta de captación, interviniendo descuentos, regalos, e incluso la propia inexistencia de la obligación de permanencia como gancho promocional, pero asegurando una cierta rentabilidad a la empresa.
3. Al incluir un coste de cambio económico en su diseño, supone una importante medida de retención del cliente. Durante el periodo mínimo contratado el operador tiene la oportunidad de trabajar en otras variables que afectan a la vinculación y al valor del cliente (Capítulos 3.3.3 y 3.3.4 de este trabajo).
4. La generalización de esta práctica y su comunicación de forma transparente al consumidor (acciones estas en las que han trabajado mucho los operadores en los últimos años –Informe Red.es 2013), evitan que el cliente pueda sentirse insatisfecho a priori por el tipo de contrato.

Para que la penalización no sea un factor negativo es necesario que vaya acompañada de una ventaja que aúne el valor deseado y recibido (Woodruff 1997). Si la comunicación es transparente con el cliente, éste acepta la penalización como parte del

incumplimiento de un acuerdo (Kim 2007), por lo que la satisfacción del cliente no tiene por qué verse afectada si ambas partes cumplen lo acordado.

### 4.3 Efectos de la oferta comercial sobre la compra, la satisfacción, la vinculación y el valor del cliente.

El compromiso de permanencia es una variable clave que implica para su diseño que los gerentes de marketing deban equilibrar su impacto sobre las altas y sobre la retención. ¿Cómo afecta la cuantía de la penalización a las altas? ¿Cómo afecta la duración del descuento a las bajas? ¿Cómo afecta la existencia de un compromiso a la satisfacción del cliente? En suma ¿cómo afecta la variable compromiso de permanencia al valor del cliente?

En esta investigación se ha intentado dar respuesta a estas preguntas. Sus resultados muestran que:

- Los clientes con compromiso de permanencia tienen mayor vinculación temporal con la empresa y son más valiosos que los clientes que no tienen compromiso.
- Con la duración del compromiso aumenta la vida del cliente aunque disminuyen las altas.
- Los descuentos de larga duración aumentan la vida y el valor del cliente.
- La satisfacción no se ve afectada por la existencia de un compromiso de permanencia.
- El compromiso de permanencia actúa como una barrera a la baja y disminuye el *churn*.

Junto al estudio de esta variable en particular, en este trabajo se ha descrito parte del enorme trabajo que se ha realizado desde un punto de vista académico para dar a las empresas herramientas que permitan evaluar el impacto de las acciones dirigidas a clientes, cómo orientar sus esfuerzos hacia los más rentables, en definitiva, cómo mejorar los resultados de la empresa cuantificando los resultados a través de medidas que permitan valorar no solo el presente sino sobre todo, el futuro, a través del valor de sus clientes.

A lo largo del trabajo se ha utilizado el término “retención” en su acepción académica, significando “vinculación” o mantenimiento del cliente. El término, sin embargo, se utiliza en el sector de las telecomunicaciones en España en el significado que le da la Real Academia Española “impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca”, esto es, como el conjunto de actividades y estrategias que se enfocan al cliente en el último tramo de su relación con la empresa o lo que es lo mismo, cuándo este solicita la baja. Es muy habitual aún en las grandes operadoras que las áreas de marketing, fidelización, retención y recuperación de clientes pertenezcan a departamentos diferentes (normalmente marketing se ubica en el departamento comercial, esto es, enfocada a la venta y la fidelización, retención y recuperación de clientes están en el departamento de atención al cliente, donde se gestiona el mantenimiento de la cartera) con objetivos distintos y estrategias independientes (Thomas et al. 2003).

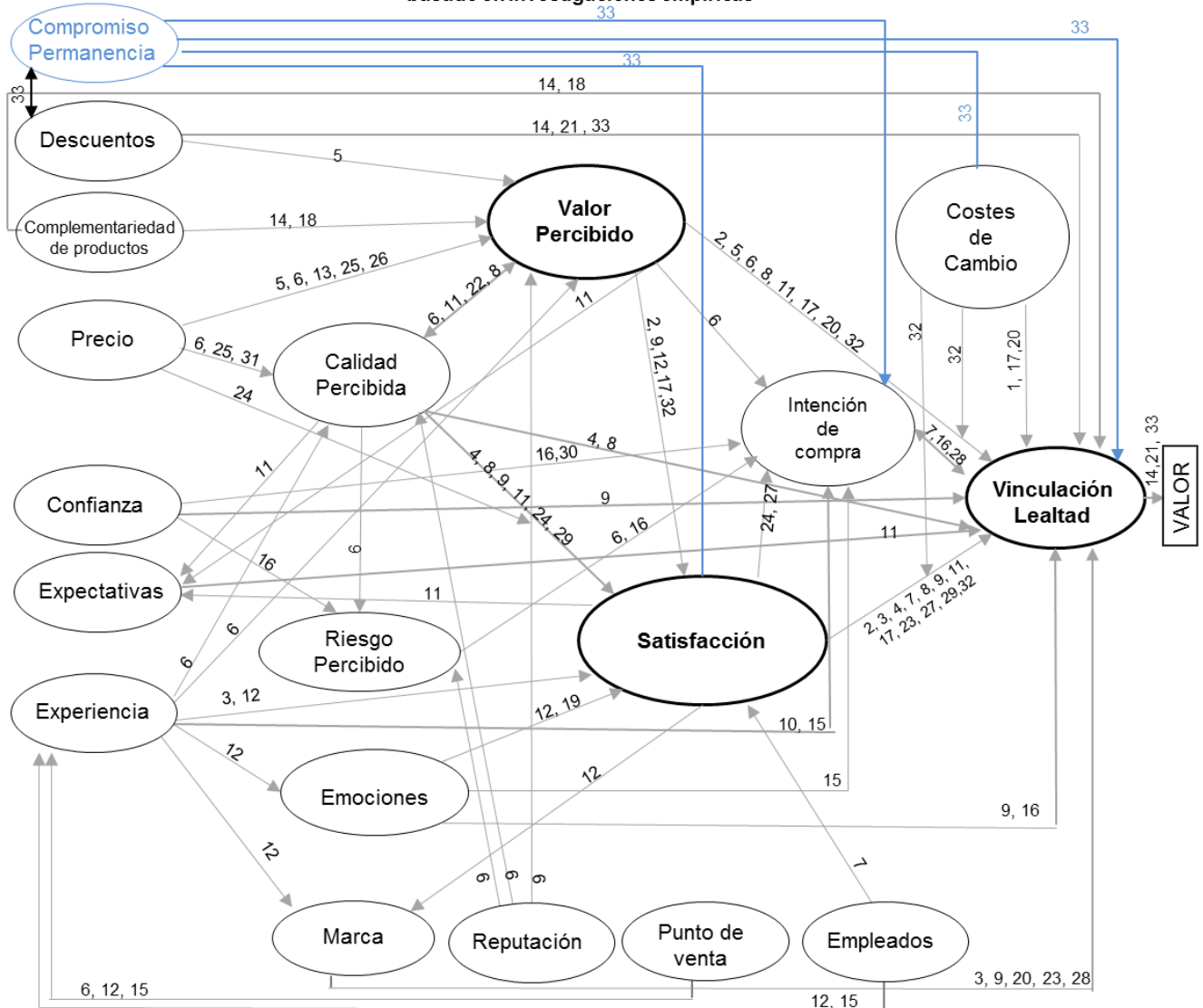
Como se ha dicho ya, esta situación parte de una asunción aún muy asentada en las empresas: adquisición y retención (entendida como vinculación) son procesos independientes. Esto distorsiona el objetivo último de las acciones de marketing, que debe ser generar valor para la compañía (Thomas 2001, Caruana et al. 2015).

El considerar que no existen compartimentos estancos, sino que las áreas de captación, gestión, retención y recuperación están relacionadas entre sí, lleva a la necesidad de trabajar todas las variables de marketing como parte de una estrategia unitaria de la empresa desde la definición del marketing mix hasta la previsión de la recuperación de un cliente, pasando por toda la vida del mismo en relación a la empresa (Kumar et al. 2008; Thomas et al. 2004; Cronin et al. 2000).

#### **4.4 Modelo del Valor del Cliente**

Después de analizar la literatura de las variables de marketing que generan vinculación en el cliente y por tanto valor para la empresa, y considerando los resultados obtenidos del estudio empírico de la variable compromiso de permanencia, se presenta el siguiente modelo teórico basado en los resultados empíricos de los artículos más relevantes sobre esta materia en las Figuras 37a y 37b.

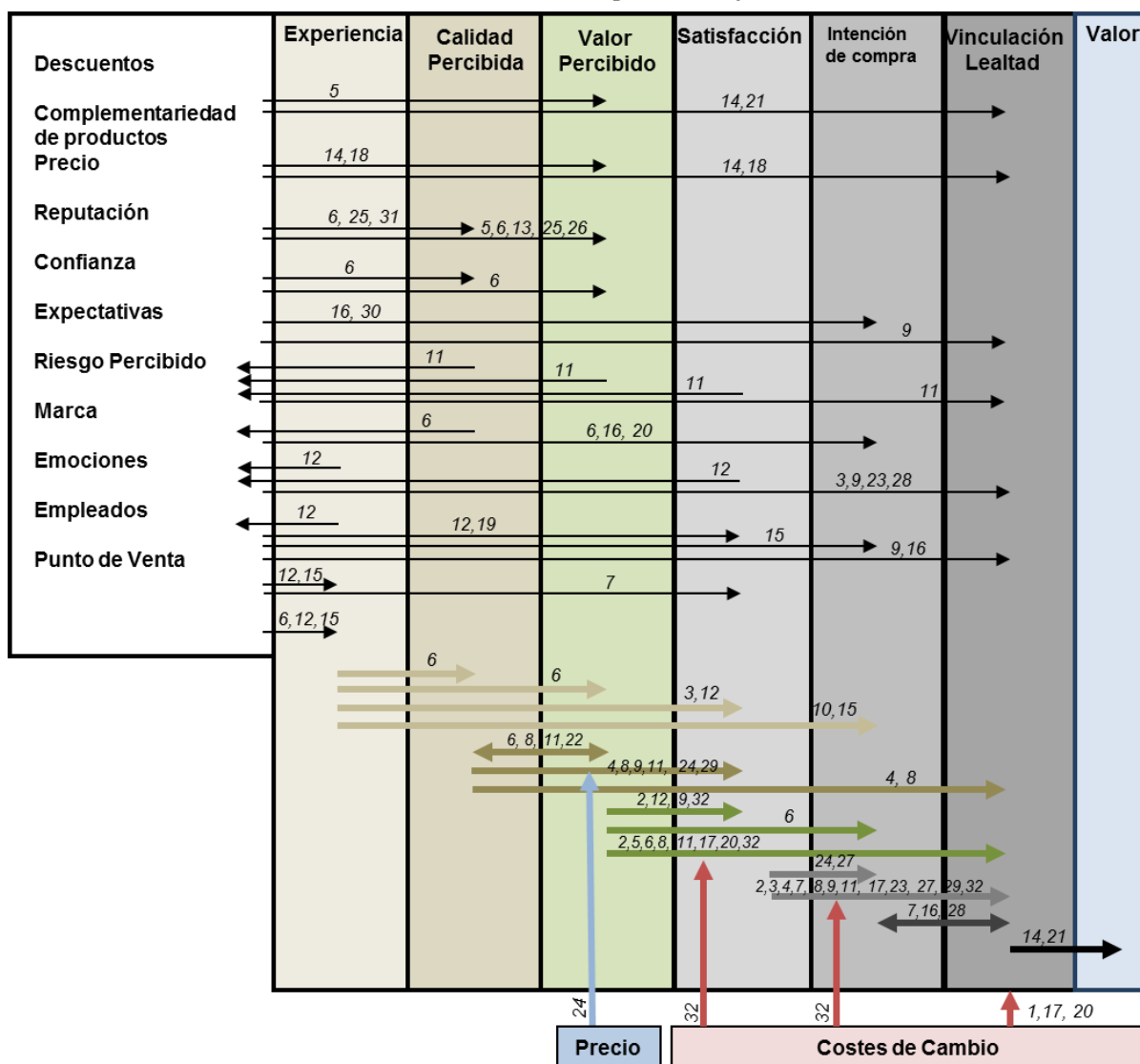
**FIGURA 37a**  
**Modelo de Valor del Cliente**  
**basado en investigaciones empíricas**



*Relaciones contrastadas en los siguientes estudios empíricos:*

1. Biglaiser et al.2013	12. Grace & O'Cass 2004	23. Mittal & Kamakura 2001
2. Boonlertvanich 2011	13. Iyengar et al. 2011	24. Ryu et al. 2012
3. Brakus et al. 2009	14. Jiang et al. 2011	25. Shampanier et al. 2007
4. Caruana 2002	15. Kaltcheva & Weitz 2006	26. Thomas et al. 2004
5. Cengiz & Yayla 2007	16. Kim et al. 2008	27. Tsiros & Mittal 2000
6. Chen & Dubinsky 2003	17. Lam et al. 2004	28. Vogel et al. 2008
7. Chen & Quester 2006	18. Lambrech et al. 2007	29. Wong 2004
8. Cronin et al. 2000	19. Laros & Steenkamp 2005	30. Wong 2011
9. Eakuru & Mat 2008	20. Lemon et al. 2001	31. Xevelonakis 2008
10. Edvardsson et al 2005	21. Lewis 2006	32. Yang & Peterson 2004
11. Eshghi et al. 2006	22. Li & Green 2011	33. Estudio actual

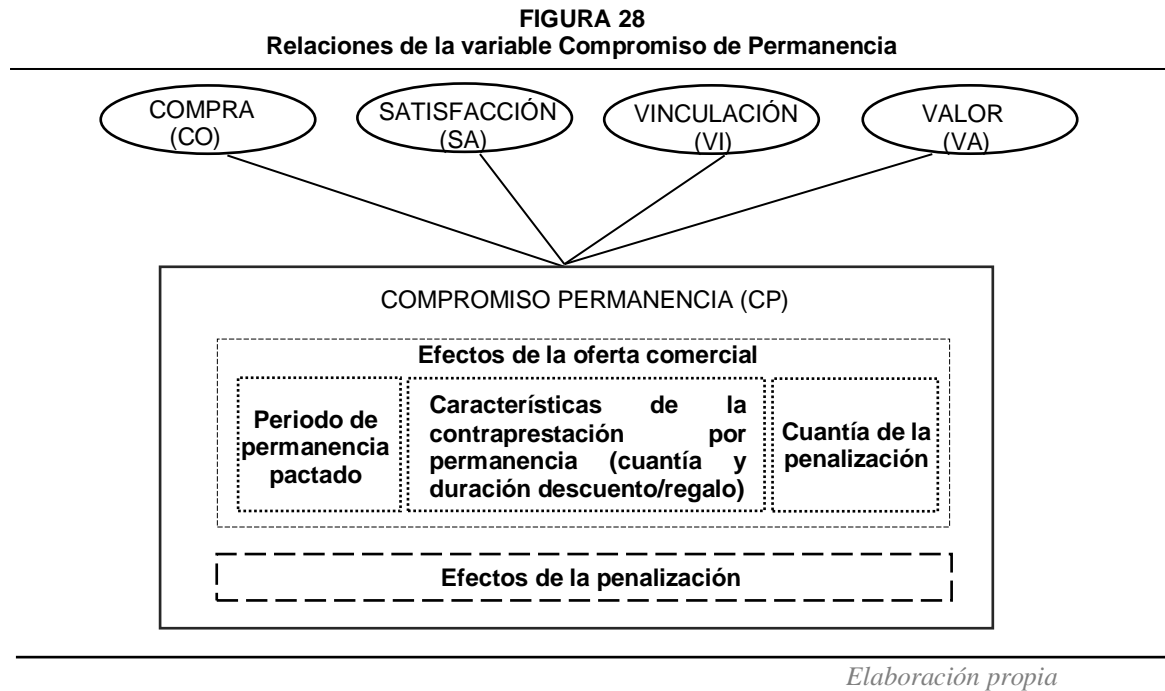
**FIGURA 37b**  
**Modelo de Valor del Cliente**  
basado en investigaciones empíricas



1. Biglaiser et al.2013	12. Grace & O'Cass 2004	23. Mittal & Kamakura 2001
2. Boonlertvanich 2011	13. Iyengar et al. 2011	24. Ryu et al. 2012
3. Brakus et al. 2009	14. Jiang et al. 2011	25. Shampanier et al. 2007
4. Caruana 2002	15. Kaltcheva & Weitz 2006	26. Thomas et al. 2004
5. Cengiz & Yayla 2007	16. Kim et al. 2008	27. Tsiros & Mittal 2000
6. Chen & Dubinsky 2003	17. Lam et al. 2004	28. Vogel et al. 2008
7. Chen & Quester 2006	18. Lambrech et al. 2007	29. Wong 2004
8. Cronin et al. 2000	19. Laros & Steenkamp 2005	30. Wong 2011
9. Eakuru & Mat 2008	20. Lemon et al. 2001	31. Xevelonakis 2008
10. Edvardsson et al 2005	21. Lewis 2006	32. Yang & Peterson 2004
11. Eshghi et al. 2006	22. Li & Green 2011	33. Estudio actual

*Estudios empíricos en los que se contrastan las relaciones*

Las variables estudiadas empíricamente en la presente investigación, aparecen representadas en la Figura 28:



Al representar gráficamente las relaciones entre las variables que generan Valor en el cliente, se observa que el Valor del cliente para la empresa pasa necesariamente por la Vinculación del cliente. Esta Vinculación puede producirse con o sin Lealtad (los Costes de cambio en ocasiones generan vinculación sin Lealtad), pero la Lealtad emocional siempre genera Vinculación, por lo que es desde luego el objetivo a perseguir por las empresas (Thomas et al. 2003).

Existen cuatro antecedentes claros a la vinculación del cliente: el valor percibido, la intención de compra, la satisfacción y los costes de cambio.

Aunque hay otras variables que inciden directamente sobre la Vinculación y el Valor, habitualmente estas cuatro variables son mediadoras a la Vinculación. Para trabajar sobre ellas, el modelo nos muestra otras quince variables que se agrupan entorno a una variable mediadora. Así, las variables más vinculadas al producto como el Precio, los

Descuentos y la Complementariedad de Productos, Calidad Percibida y la Reputación afectan al Valor Percibido.

Las variables relacionadas con elementos emocionales como las Emociones, la Marca o la relación con los Empleados están muy vinculadas a la Satisfacción.

Y las variables que generan valor a través de las Intención de compra son la Confianza, las Expectativas, las Experiencias, el Riesgo Percibido y el Punto de venta.

Los Costes de cambio actúan de forma independiente sobre el Valor, ya que son variables que se manifiestan en el momento en el que el cliente se plantea el cambio de proveedor.

Y tal y como se ha visto a lo largo de este trabajo, el Compromiso de Permanencia, al ser una variable concebida para afectar a la captación y a la retención simultáneamente, afecta directamente a la Vinculación, a la Intención de compra y a los Costes de cambio.

En cualquier caso, los vínculos son mucho más amplios, ya que cada variable afecta a otras muchas. En el modelo se recogen los estudios empíricos a en los que se describen las relaciones (positivas o negativas) de las que se resume lo más relevante a continuación:

1. Los elementos del marketing mix tienen una importante influencia sobre la vinculación del cliente (Cengiz y Yayla 2007). En particular:
  - Si una marca evoca una experiencia, esto por si solo puede generar satisfacción y lealtad. Cuando un cliente está satisfecho con su relación con la marca y aprecia el producto o la marca, esto resulta en un mayor nivel de compromiso y lealtad (Mittal y Kamakura 2001, Luo et al. 2015).
  - El precio, al ser el principal sacrificio del consumidor, es un *driver* fundamental en la vinculación del cliente a través del valor y la calidad percibidos. Influye en elementos clave de la toma de decisiones del consumidor como son la incertidumbre (Kahneman y Tversky 1982) y la confianza (Wong 2011).

- Dado que las experiencias llegan a través de estímulos y generan registros placenteros en el consumidor, aumenta la probabilidad de que éste quiera repetir la experiencia, esto es, la experiencia dada por la empresa al consumidor afectará no sólo a los juicios sobre la experiencia pasada sino también a la futura lealtad. El cliente estará más dispuesto a volver a comprar y a recomendar a otros la marca que le proporcionó la mejor experiencia en lugar de otra (Brakus et al. 2009). Parte fundamental de estas experiencias son las promociones, que permiten ahorrar dinero, incrementar ingresos futuros a través de *upgrades*, reducir los costes de búsqueda y aumentar la autoestima del consumidor (Chandon et al. 2000).
- La confianza y el arrepentimiento son las principales emociones relacionadas con el valor del cliente (Karjaluoto et al. 2015). La empresa deberá incidir en diferentes emociones del cliente según el punto en el que se encuentre de la relación con el cliente. Así, tendrán mayor relevancia en el proceso de captación emociones relacionadas con la innovación, la imagen, y la incertidumbre, y una vez el cliente ya es tal, serán más relevantes para él las emociones relacionadas con la calidad, la atención o el precio (Laros y Sreenkamp 2005).
- Las expectativas de los clientes en relación al conocimiento por parte de los comerciales, su velocidad de respuesta, la profundidad y claridad de la comunicación y la personalización de la información relativa a los productos y servicios que ofrecen, han aumentado, razón por la cual la empresa deberá adaptar su formación y discurso comercial a los nuevos tiempos ya que estudios recientes indican que la lealtad del consumidor depende en gran medida de la personalización de servicio y de la gestión del contacto personal (Ruiz-Molina 2009).
- El refuerzo del compromiso a través de un contrato incentivado, aumenta la vinculación y el valor del cliente sin afectar a la satisfacción (según se ha mostrado en el capítulo 4 de este trabajo), siempre que exista transparencia



en la comunicación y el valor real durante la prestación del servicio, se ajuste al valor percibido en el momento de la compra (Ryu et al. 2012).

2. Para incrementar la vinculación de los clientes, la empresa debe bien incrementar el valor percibido (p.e en la calidad) o bien disminuir el sacrificio del cliente (p.e. precio, tiempo o esfuerzo empleado para la compra) (Li y Green 2011).

El valor percibido es determinante para aumentar la cuota de mercado e incrementar la vinculación del cliente (Lemon et al. 2001) y es una influencia crítica mediadora entre la estrategia de marketing y la vinculación del cliente y por tanto sobre el valor del cliente (Li y Green 2011).

3. La satisfacción es el principal antecedente de la lealtad (vinculación con afectos positivos) y según diversos estudios afecta la repetición de compra, a la vinculación a la marca y en última instancia la rentabilidad y crecimiento de la empresa (Eshghi et al. 2006). Sin embargo la satisfacción debe complementarse con otros constructos como el valor percibido, las experiencias y los costes de cambio para que la vinculación al cliente sea efectiva, ya que la satisfacción por si sola no garantiza la vinculación del cliente a la empresa (Kamakura et al. 2002, Kumar et al., 2012).
4. Los costes de cambio procedimentales, financieros y relacionales-emocionales afectan a las relaciones del valor percibido y la satisfacción con la vinculación del cliente y directamente a ésta, por lo que la empresa puede tener clientes vinculados a ella que no sólo no están satisfechos, sino que pueden ser “cautivos, mercenarios, e incluso terroristas” (Yang y Peterson 2004, Park y Jang 2014).
5. Eso no significa que los costes de cambio tengan que ser elementos negativos en la relación entre el cliente y la empresa, sino que, a la hora de comparar el cliente en general tenderá a sobrestimar las pérdidas generadas por su cambio a otro proveedor (Kahneman y Tversky 1982) por lo que la construcción de unas

relaciones sólidas a través del producto, la marca o el canal de venta dará siempre una ventaja competitiva al proveedor actual frente al nuevo (Burnham et al. 2003).

Por lo tanto, conocer a los clientes es una tarea prioritaria para la empresa. De este modo estará preparada para anticiparse y reaccionar antes las eventualidades y los cambios (Kumar et al. 2011). Y es preciso que la reacción sea una estrategia que contemple cuál será el impacto de una actuación en cada una de las variables que conforman el ciclo de vida del cliente. Si la empresa por ejemplo contempla la posibilidad de bajar precios, deberá preguntarse ¿cómo afecta esto a mis clientes actuales? ¿influye en mi reputación? ¿cómo encajará en cada canal de venta? ¿puedo establecer un coste de cambio por la bajada?...y lo más importante ¿cómo afectará esto a la rentabilidad de la empresa en el corto, medio y largo plazo? (Thomas et al. 2004, Sultana 2014).

En periodos de crisis económica y de alta competitividad como el actual, el valor percibido se configura como un elemento crítico en la retención porque el cliente está más dispuesto a disminuir sus sacrificios que a aumentar su satisfacción (Lam et al. 2004). Sin embargo, en periodos de bonanza económica la satisfacción tendrá un mayor peso sobre la lealtad puesto que el cliente está menos preocupado por su contraprestación a cambio del producto o servicio. La cuestión, por tanto, no es cuál de los constructos tiene más peso sobre la vinculación puesto que esto variará según las circunstancias y el sector, sino cuáles son las variables que la afectan y con ello afectan al valor del cliente. Como se ha visto en este trabajo, no hay una fórmula general a aplicar, sino que cada empresa tiene que encontrar la fórmula individual de su éxito, porque según los estudios existentes, lo que en unos casos presenta una adecuada relación inversión-resultados, en otros supone una pérdida de recursos (Lemon et al. 2001; Kumar et al. 2006; Valenzuela et al. 2007).

Sobre lo que sí hay acuerdo es que la vinculación del cliente a la empresa es la clave de su valor (Gupta 2004; Kumar 2008, Lewis 2015). A través de este estudio se observa cómo esta vinculación viene generada por muchas variables de marketing que afectan

de forma directa o indirecta al valor del cliente, y que a pesar de que la satisfacción es un *driver* fundamental en la vida y el valor del consumidor, no es el único.

Es necesario por tanto, considerar la vida del cliente como un todo que va desde el posicionamiento de marca de la empresa en el mercado hasta el momento en el que el cliente deja de serlo, pasando por todas las fases de primer contacto con la compañía, su relación con los productos y los empleados, y las estrategias relacionales con el cliente, que lleven a una percepción positiva del valor de la relación por ambas partes: valor para el cliente y valor para la empresa.

#### 4.5 Implicaciones empresariales

En mercados de alta competencia, la diferenciación es una necesidad de cualquier empresa para poder competir. Pero esta diferenciación no es sinónimo de éxito. Debe ir de la mano de una vinculación del cliente a la empresa a través de experiencias emocionales del cliente (Valenzuela et al. 2007) a partir del proceso de venta, el producto vendido y el servicio postventa (Zhuang y Babin 2015). Y siempre sin perder de vista la necesidad de generar valor para la empresa.

Por eso, conocer cómo cada una de las variables de marketing actúa sobre otras y si al hacerlo aumenta o disminuye el valor del cliente para la empresa, es una información que permite a la empresa trabajar de forma eficiente, optimizando inversiones y creando simultáneamente vínculos positivos con sus clientes.

En este trabajo se propone una herramienta de trabajo para gerentes de marketing e investigadores. Un modelo teórico que simplifica la tarea de búsqueda de información de los efectos que produce la utilización de determinadas variables de marketing, de forma que puedan establecerse estrategias de captación y retención conjuntas conociendo de antemano cuáles serán sus posibles resultados.

Así por ejemplo, si una empresa pretende acaparar un *market share* rápidamente, debe saber que el efecto de “gratis” es mucho mayor que el de precios muy bajos (Shampanier et al. 2007), pero que sus efectos en la retención son peores (Lewis 2006) ya que el cliente no tiene el hábito de pago. O que la complementariedad de productos

sobre el principal, no sólo genera mayor valor en el cliente, sino también mayor vinculación temporal con la empresa.

Entre las estrategias conjuntas de captación y retención, una de las más extendidas es la utilización del compromiso de permanencia. Sin embargo, en el momento de realizar el modelo teórico del valor del cliente no se encontró un estudio empírico que determinase hasta qué punto la utilización de esta variable podía mejorar/perjudicar la relación del cliente con su proveedor de servicio.

Al realizar el estudio empírico de esta variable para poder así incorporarla al modelo teórico del valor del cliente con sus relaciones con las variables compra, satisfacción, vinculación y valor, se ha determinado que, no sólo los clientes no tienen problemas en aceptar una penalización cuando la consideran justa (Fram 1999), sino que los clientes que tienen un compromiso de permanencia como parte de su oferta comercial, son más valiosos para la empresa. Todo ello sin afectar la satisfacción del cliente.

Se trata por tanto de una herramienta que genera valor para la empresa y que los gerentes de marketing deben aplicar, para que así sea efectiva, utilizando los elementos de equidad entre la permanencia solicitada y la contraprestación ofrecida, y total transparencia para con el cliente.

#### **4.6 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Este trabajo consta de dos grandes bloques de estudio, ambos con limitaciones, que se exponen a continuación.

##### **4.6.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación en el estudio de las variables que afectan al valor del cliente**

El estudio de la literatura existente relativa a las variables de marketing que afectan al valor del cliente se ha centrado en las siguientes fuentes:

1. Estudios empíricos. Dado que no son muchos los estudios empíricos relacionados con el valor del cliente, se han incluido también muchos estudios teóricos de relevancia o estudios no relacionados directamente pero si de forma

indirecta con el valor del cliente. Aún así, y a pesar de haber hecho una búsqueda exhaustiva, es probable que hayan quedado fuera del estudio investigaciones empíricas que relacionan variables de marketing con el valor del cliente.

2. Estudios publicados en el siglo XXI. Con el fin de acotar temporalmente el trabajo, se han recogido los resultados de estudios de los últimos quince años, ya que éstos se apoyan en investigaciones anteriores a las que aportan un valor añadido. Aunque a lo largo de toda la investigación se han citado investigaciones relacionadas con el valor del cliente anteriores al año 2000, podrían haber quedado fuera del estudio investigaciones relevantes.
3. Estudios de variables de marketing ampliamente aceptadas. Es posible sin embargo, que existan variables que no se hayan tenido en cuenta en el estudio. Este potencial problema ha sido puesto de manifiesto en el presente trabajo: se ha detectado una aparente laguna en la falta de investigaciones previas relativas al compromiso de permanencia,

El modelo de valor de cliente propuesto (Figuras 35a y 35b) con base en los estudios empíricos seleccionados, está por tanto lejos de ser definitivo. Pero puede ser un punto de partida para que otros investigadores puedan, por un lado, comprobar las relaciones conocidas entre variables y, por otro, añadir nuevas relaciones en base a sus propias investigaciones.

#### **4.6.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación en el estudio de la variable compromiso de permanencia**

Como todos los estudios empíricos, éste no está exento de limitaciones. Entre ellas cabe reseñar la limitación geográfica, la referida a las características del servicio y la limitación sectorial.

El estudio se centra en dos ciudades españolas. A pesar de la idiosincrasia de cada lugar, que podría afectar a la existencia de la variable compromiso de permanencia en las ofertas de las empresas, es notoria su implantación en países de todo el mundo. Por ello, dadas las características del estudio, los resultados podrían ser extrapolables tanto a nivel nacional como internacional. Como futura línea de investigación, sería interesante estudiar cómo se comporta esta variable determinada por la cultura y los hábitos de consumo en otros países.

En cuanto a las características del servicio, el operador en estudio ofrece un producto con singularidades como la no necesidad de tener línea telefónica, que atraen a un consumidor poco estable, por lo que los resultados están seguramente afectados por esta característica. Como se ha dicho a lo largo de la investigación empírica, el perfil de los clientes estudiados es particularmente propenso al *churn* (casi la mitad viven en alquiler frente a una media en España del 17%) y, dadas las características del servicio, el 82% no tienen línea telefónica, frente al 80% que sí tienen de la media española. Esto sugiere que los datos serían aún más favorables a la empresa en el caso de una operadora de telecomunicaciones con servicios tradicionales (Telefonía fija y móvil y ADSL por ejemplo), por lo que esta sería una interesante línea para seguir investigando.

Por último, los contratos de permanencia se utilizan en otros sectores además del de las telecomunicaciones: los sectores turístico, bancario, asegurador, de transporte, etc... que son interesantes campos de análisis con características propias.



## BIBLIOGRAFÍA





## 5. BIBLIOGRAFÍA

Ali, F., y Amin, M. (2014), "The influence of physical environment on emotions, customer satisfaction and behavioural intentions in Chinese resort hotel industry" *Journal for Global Business Advancement*, Vol. 7(3), 249-266.

Altran (2014) "Evolución del macro-sector de las Telecomunicaciones en España 2014-2017. La perspectiva de sus propios actores", *Informe Altran sobre el ecosistema Telco 2014-2017*. Disponible en: [http://www.altran.es/fileadmin/medias/ES.altran.es/documents/Ecosistema/Informe\\_Ecosistema\\_Telecomunicaciones\\_2014.pdf](http://www.altran.es/fileadmin/medias/ES.altran.es/documents/Ecosistema/Informe_Ecosistema_Telecomunicaciones_2014.pdf) (última visita realizada el 27 de mayo de 2015)

Ariely, D. (2008), "Las Trampas Del Deseo", *Ed. Ariel*, Madrid.

Bar-Gill, Oren. (2012), "Seduction by Contract: Law, Economics, and Psychology in Consumer Markets, *Oxford U. Press*.

Barroso Castro, C. y Picón Berjoyo, A. (2004), "La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10(3), 209-232.

Bates T.W. y Lemmon M.L. (2013), "Breaking up is hard to do? An analysis of termination fee provisions and merger outcomes", *Journal of Financial Economics*, Vol. 69(3), 469-504.

Berger P., Bolton R., Bowman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A. y Creed T. (2002), "Marketing Actions and the Value of Customer Assets," *Journal of Service Research*, Vol. 5(8), 39-54.

Biglaiser G., Crémer J., y Dobos G (2013), "The value of switching costs", *Journal of Economic Theory*, Vol. 148(3), 935-952.

Biswas, A., Pullig, C., Yagci, M. I. y Dean, D. H. (2015), "An Assessment of Low Price Guarantee Signals: A Process Model of Consumer Evaluations", en *Proceedings of the*

2000 *Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 351-351. Springer International Publishing.

Blut, M., Frennea, C., Mittal, V. y Mothersbaugh, D. L. (2015), "How Procedural, Financial and Relational Switching Costs Affect Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Repurchase Behavior: A Meta-Analysis", *International Journal of Research in Marketing*. En edición. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2553402> (última visita realizada el 27 de mayo de 2015)

Boonlertvanich K. (2011), "Effect of customer perceived value on satisfaction and customer loyalty in banking service: the moderating effect of main-bank status", *International Journal of Business Research*, Vol. 11(6), 40-54.

Boulding W., Staelin R., Ehret M. y Johnston W.J. (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", *Journal of Marketing* Vol. 69(10), 155–166.

Brakus J., Schmitt B. y Zarantonello L. (2009), "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 73 (5), 52–68.

Brodie, R.J. y Danahar, P.J., (2000), "Building models for marketing decisions: Improving empirical procedures", *International Journal of Research in Marketing* Vol. 17(2), 135–139.

Burnham, T.A., Frels, J.K. y Mahajan, V. (2003), "Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31(2), 109-126.

Cano, M. B., y Gallo, M. P. (2014). La importancia de la experiencia de compra en tiempos de recesión económica: un análisis del sector textil. *Esic market*, Vol. 148, 273-325.

Caruana A. (2002), "Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol. 36(8), 811-828.

Caruana, A., Ramasashan, B., y Krentler, K. A. (2015), "Corporate Reputation, Customer Satisfaction, & Customer Loyalty: What is the Relationship?", in *Assessing the Different Roles of Marketing Theory and Practice in the Jaws of Economic Uncertainty*, 301-301. Springer International Publishing.

Cengiz, E. y Yayla, H.E. (2007), "The effect of marketing mix on positive word of mouth communication: Evidence from accounting offices in Turkey", *Innovative Marketing*, Vol. 3(4), 73-86.

Chandon P., Wansink B. y Laurent G. (2000), "A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 64(4), 65-81.

Chen Z. y Dubinsky A. (2003), "A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation", *Psychology and Marketing*, Vol. 20(4), 323-347.

Chen, S.-C. y Quester, P.G. (2006), "Modeling store loyalty: perceived value in market orientation practice", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20(3), 188-198.

Chocarro Eguaras R., Cortiñas Ugalde M. y Villanueva Orbaiz M.L. (2007), "La estrategia multicanal desde el punto de vista del cliente", Ponencia XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. AEMARK, Vigo 2007.

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones CMT. *Informes Anuales de 2012, 2013 y 2014 e Informe Trimestral enero-marzo 2015*.

Cronin J., Brady M. y Hult G. (2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76(2), 193-218.

Danaher, P. (2002) "Optimal Pricing of New Subscription Services: Analysis of a Market Experiment", *Marketing Science*, 21(2), Vol. 119-138.

Eakuru N. y Mat N.K.N. (2008), "The application of structural equation modeling (SEM) in determining the antecedents of customer loyalty in banks in South Thailand", *The Business Review, Cambridge*, Vol. 10(2), 129-139.

Edvardsson B., Enquist B. y Johnston R. (2005), "Cocreating Customer Value Through Hyperreality in the Prepurchase Service Experience", *Journal of Service Research*, Vol. 8(2), 149-161.

Eshghi A., Haughton D., Teebagy N. y Topi H. (2006), "Determinants of customer churn behavior: the case of the local telephone service", *Marketing Management Journal*, Vol. 16(2), 179-187.

Foster, J. J., Barkus, E. y Yavorsky, C. (2005). "Understanding and Using Advanced Statistics", Sage Publications, London.

Fram, E. H. (1997), "The customer penalty box", *Marketing Management*, Vol. 6(3), 60-63.

Fram, E. H., y McCarthy, M. S. (1999), "The true price of penalties", *Marketing Management*, Vol. 8, 49-56.

Grace D. y O'Cass A. (2004), "Examining service experiences and post-consumption evaluations", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 18(6), 450-461.

Gupta S., Lehmann D. y Stuart J. (2004), "Valuing Customers", *Journal of The Academy of Marketing Science (JMR)*, Vol. 41(1), 7-18.

Iyengar R., Jedidi K., Essegai S. y Danaher P. (2011), "The Impact of Tariff Structure on Customer Retention, Usage, and Profitability of Access Services", *Marketing Science*, Sep/Oct, Vol. 30(5), 820-836.

Jiang, J, Chou, T, y Tao, X (2011), "The Impact of Price Discount, Product Complementarity and Relational Investment on Customer Loyalty: Empirical Evidence from China's Telecommunications Industry", *Asian Journal of Marketing*, Vol. 5(1), 1-16.

Jones E., Brown S.P., Zoltners A. y Weitz B. (2005), "The changing environment of selling and sales management", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25(2) 105-111.

Juste M. (2012), "¿Cómo afectará el fin de los teléfonos subvencionados de Movistar al mercado español?", (on line) Expansión.com. 29 de febrero de 2012, <http://www.expansion.com/2012/02/29/empresas/tmt/1330507034.html?a=b476516a8b1367d568831900aaff9c6&t=1341490407>

Kaltcheva V. y Weitz B. (2006), "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?", *Journal of Marketing*, Vol. 70(1), 107–118.

Kamakura W., Mittal V., de Rosa F. y Mazzon J. (2002), "Assessing the Service-Profit Chain", *Marketing Science*, Vol. 21(3), 294–317.

Kahneman, D., y Tversky, A. (1982). Variants of uncertainty. *Cognition*, 11(2), 143-157.

Karjaluoto, H., Jayawardhena, C., Pihlström, M., y Leppäniemi, M. (2015), "Effects of Service Quality, Trust, and Perceived Value on Customer Loyalty: The Case of Mobile Subscribers", in *Proceedings of the 2009 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (179-179). Springer International Publishing.

Kim, Y. K. (2007) "The Role of Perceived Intent in Consumer Penalty Evaluation" *Services Marketing Quarterly*, Vol. 28(3), 77-95.

Kim D.J., Ferrin D.L. y Rao H. R. (2008), "A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents", *Decision Support Systems*, Vol. 44(2), 544–564.

Kim, Y.K. y Smith, A. K. (2005). "Crime and Punishment Examining Customers' Responses to Service Organizations' Penalties. *Journal of Service Research*, Vol. 8(2), 162-180.

Kotler P. y Armstrong G. (2008), "Principios de Marketing", 12ª ed. García de Madariaga, J. y Flores, J. (rev. téc.). Madrid: *Pearson Educación S.A.*

Kumar V. (2008), "Managing Customers for Profit. Strategies to increase profits and build loyalty", *Pearson Education, Inc. Prentice Hall*.

Kumar V., Jones E., Venkatesan R. y Leone R. (2011), "Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?", *Journal of Marketing*. 75(1), 16-30.

Kumar V., Lemon K. y Parasuraman A. (2006), "Managing Customers for Value. An Overview and Research Agenda", *Journal of Service Research*, Vol. 9(2), 87-94.

Kumar V., Venkatesan R., Bohling T. y Beckmann D. (2008), "Practice Prize Report: The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM", *Marketing Science*, Vol. 27(4), 585–599.

Lam S.Y., Shankar V., Erramilli M.K. y Murthy B. (2004), "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 32(3), 293-311.

Lambrecht A., Seim K. y Skiera B. (2007), "Does Uncertainty Matter? Consumer Behavior Under Three-Part Tariffs", *Marketing Science*, Vol. 26(5), 698-710.

Laros F. y Steenkamp J.B. (2005), "Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach", *Journal of Business Research*, Vol. 58(10), 1437-1445.

Ledesma R., (2008), "Introducción al Bootstrap. Desarrollo de un ejemplo acompañado de software de aplicación", *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, Vol. 4(2), 51-60.

Lemmens A. y Gupta S. (2013), "Managing Churn to Maximize Profits", *Harvard Business School. Working Paper*, 14-020.

Lemon K.N., Rust R.T. y Zeithaml, V.A. (2001), "What drives customer equity", *Marketing Management*, Vol. 10(1), 20-25.

Lewis M. (2006), "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value", *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 43(2), 195-203.

Lewis M. (2015), "Incorporating dynamics in customer lifetime value models", *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing*, Cap. 4, 101-117. ISBN: 9781781004975.

Li M.L y Green R.D. (2011), "A mediating influence on customer loyalty: The role of perceived value", *Journal of Management and Marketing Research*. Vol. 7(3), 1-12.

Luo, A., Lehmann, D. R. y Neslin, S. A. (2015) "Co-managing brand equity and customer equity", *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing*, Cap. 15, 363-381. ISBN: 9781781004975.

Lunn P. D., (2013), "Telecommunications Consumers: A Behavioral Economic Analysis", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 47(1), 167-189.

Matthews, M. R. (1994), "Historia, filosofía y enseñanza de las ciencias: la aproximación actual. En *Enseñanza de las Ciencias*, Vol. 12, 255-277.

Marketing Science Institute MSI. Informe "2014-2016 Research Priorities", disponible en <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/> (última visita realizada el 27 de mayo de 2015)

Mittal V. y Kamakura W. (2001), "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38(1), 131-142.

Mohan, B., Chandon, P. y Riis, J. (2015), "Percentage Cost Discounts Always Beat Percentage Benefit Bonuses: Helping Consumers Evaluate Nominally Equivalent Percentage Changes", *Journal of Marketing Behavior*, 1, 63-95.



Murzi, M. (2008), "Hempel, Carl", *Internet Encyclopedia of Philosophy*, <http://www.iep.utm.edu/hempel/> (última visita realizada el 27 de mayo de 2015)

Neyland, J., Shekhar, C., y Yang, M. I. (2014). "How Much is Too Much? Large Termination Fees and Merger Outcomes", *27th Australasian Finance and Banking Conference 2014*. Paper disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2482202> (última visita realizada el 27 de mayo de 2015)

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de las SI (2014) "Informe Anual La Sociedad en Red 2013", disponible en: [http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe\\_anual\\_la\\_sociedad\\_en\\_red\\_2013\\_ed.\\_2014.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_anual_la_sociedad_en_red_2013_ed._2014.pdf) (última visita realizada el 27 de mayo de 2015)

Oliver R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.

Park, J. Y., y Jang, S. S. (2014) "Sunk costs and travel cancellation: Focusing on temporal cost", *Tourism Management*, 40, 425-435.

Peppard J. (2000), "Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services", *European Management Journal*, Vol. 18(3), 312-327.

Popper, K. R., y de Zavala, V. S. (2008), "La lógica de la investigación científica". Ed. Tecnos, ISBN: 97884309460758430946071.

Ranganathan C., Seo D. y Babad Y. (2006), "Switching behavior of mobile users: do users' relational investments and demographics matter?", *European Journal of Information Systems*, 15, 269-276.

Reichheld, F. (2001), "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value", *Harvard Business School Press*.

Reinartz, W. y Kumar, V. (2003), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing*, Vol. 67(1), 77-99.

Reinartz W. y Kumar V. (2002), "The mismanagement of customer loyalty", *Harvard Business Review*.

Reinartz W., Thomas J. y Kumar V. (2005), "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 69(1), 63–80.

Roemer E., (2005) "Good bye, darling: a real options approach towards relationship termination. Enhancing Knowledge Development in Marketing", *American Marketing Association - Summer Educators' Conference*, 263-269.

Ruiz-Molina M. (2009), "Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista", *Universia Business Review*, 21, 102-117.

Rust R., Lemon K. y Zeithaml V. (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 109–127.

Ryu K., Lee HR., y Kim WG. (2012), "Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34(10), 310-329.

Seiders, K., Voss, G.B., Grewal, D. y Godfrey, A.L. (2012), "Do satisfied customers buy more?", *International Retail and Marketing Review*, Vol. 8(1), 38-60.

Samaha, S. A. y Palmatier, R. W. (2015), "Anti-relationship marketing: understanding relationship-destroying behaviors", *Handbook on Research in Relationship Marketing*, 268.

Shampanier K., Mazar, N., Ariely, D. (2007). "Zero as a Special Price: The true value of free products", *Marketing Science*, Vol. 26(6), 742-757.

Sheng S., Parker A. y Nakamoto K. (2007), "The effects of price discount and product complementarity on consumer evaluations of bundle components", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15(1), 53–64.

Sherman E., Mathur A. y Smith R. (1997), "Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions", *Psychology & Marketing*, Vol. 14(4), 361-378.

Sultana S., 2014, "Review on the customer life time value in the context of customer relationship management", *International Journal of Research in Finance & Marketing*, Vol. 4(3), 53-63.

Sweeney J.C. y Soutar G.N. (2001), "Consumer perceived value: the development of a multiple item scale", *Journal of Retailing*, 77, 203-20.

Thomas J., (2001), "A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention", *Journal of Marketing Research*. Vol. 38(2), 262-268.

Thomas J., Reinartz W., y Kumar V. (2003), "Getting the most out of all your customers". *Harvard Business Review*, Vol. 82(7-8), 116-23.

Thomas J., Blattberg R. y Fox E. (2004), "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41(1), 31-46.

Tsiros M., y Mittal V. (2000), "Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research*, Vol. 26(4), 401-417.

Valenzuela L., García de Madariaga y J., Blasco M. F. (2006), "Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: Revisión y Análisis", *Revista Teoría*, Vol. 15(2), Universidad del Bío Bío, Chile.

Valenzuela L., García de Madariaga J. y Blasco M. F. (2007), "Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de Marketing. Revisión y análisis". *Revista Panorama Socioeconómico*, Vol. 25(34), Universidad de Talca, Chile.

Venkatesan R. y Kumar V. (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing*. Vol. 68(10), 106-126.

Verhoef PC., y Lemon KN. (2013), "Successful customer value management: Key lessons and emerging trends", *European Management Journal*, Vol. 31(1), 1–15.

Vogel V., Evanschitzky H. y Ramaseshan B. (2008), "Customer Equity Drivers and Future Sales", *Journal of Marketing*, Vol. 72(6), 98-108.

Whewell, W. (2014). "The philosophy of the inductive sciences" Vol.1, *Cambridge University Press*. ISBN: 9781108064026

Wong A. (2004), "The role of emotional satisfaction in service encounters", *Managing Service Quality*, Vol. 14(5), 365-376.

Wong K. (2011), "Getting what you paid for: Fighting wireless customer churn with rate plan optimization", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 18(2), 73-82.

Woodruff R. (1997), "Customer value: The next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25(2), 139-153.

Wooldridge, J.M. (2013), "Introducción a la Econometría: un enfoque Moderno", 4ª ed. Ed. Thomson, Madrid.

Xevelonakis E. (2008), "Managing event-driven customer relationships in telecommunications", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15(3), 146-152.

Yang Z. y Peterson R. (2004), "Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology & Marketing*, Vol. 21(10), 799–822.

Yoon S., Oh S., Song S., Kim K. K., y Kim Y. (2014) "Higher quality or lower price? How value-increasing promotions affect retailer reputation via perceived value", *Journal of Business Research*, Vol. 67(10), 2088–2096.

Zeithaml V.A., Berry L.L. y Parasuraman A. (1996) "The behavioral consequences of service quality" *Journal of Marketing*, Vol. 60(2), 31-46.

Zhuang, W.y Babin, B. J. (2015), “The Influence of E-Service-Quality on Customer Value Perception and Satisfaction: The Case of Third-Party Web Sites”, en *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same...* (114-117). Springer International Publishing.

## ANEXOS



## ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ARPU-** Average Rate Per Unit

**Churn** – Término originalmente utilizado en el sector de las Telecomunicaciones para designar las bajas del servicio debidas a cambio de operador por parte del cliente. En la actualidad suele utilizarse como sinónimo de “bajas” del servicio.

**Compromiso de Permanencia-** Es el compromiso adquirido por un cliente con una empresa, de permanecer ligado al servicio ofrecido por ésta durante un determinado periodo de tiempo. Habitualmente lleva ligados una penalización por incumplimiento del compromiso y, como contrapartida, una ventaja comercial para el cliente (regalo, descuento, mejora, etc.). También llamado Contrato de Permanencia o, coloquialmente, “Permanencia”.

**CP-** Compromiso de Permanencia

**CLV-** Customer Lifetime Value

**CMT-** Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones. Es el organismo regulador que tiene por objeto fomentar la libre competencia entre operadores en España. En 2013, la CMT se integró en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

**CO-** Abreviatura de Compra. En esta investigación, cantidad de altas que se producen en un periodo de tiempo para un tipo de oferta determinada (con o sin penalización; con o sin descuento, etc.).

**Costes de Cambio-** en inglés Switching Costs

**Customer Equity-** sumatorio de los CLVs de la empresa. Es un dato de valor de la cartera de clientes de la empresa.

**CRM** – Customer Relationship Management



**Trade Off-** Acuerdo. En este trabajo, contraprestación (descuento, regalo, mejora) que la empresa ofrece al cliente a cambio de ser su proveedor de servicio durante un determinado periodo de tiempo.

**VA-** Abreviatura de Valor. En esta investigación, son los ingresos generados por el cliente menos los descuentos correspondientes al *trade off* (la contrapartida por su compromiso de permanecer en la empresa durante un determinado periodo de tiempo).

**VI-** Abreviatura de Vinculación.

**Vinculación-** Es el tiempo en el que el servicio del cliente está activo en la empresa. También nombrada a lo largo de la investigación como “vida” del cliente. Se mide en número de días. La vinculación puede o no estar ligada a la lealtad, que es una variable de tipo emocional.

**SA-** Abreviatura de Satisfacción. En esta investigación, la satisfacción se mide a través del *Net Promoter Score* obtenido en una encuesta de conocimiento de clientes. Se realizan dos preguntas: una sobre si recomendaría el servicio y otra sobre la escala en la que lo recomendaría.

## ANEXO II. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

	Total	%
No quieren ser entrevistados	1.234	25%
Quieren ser entrevistados	3.649	75%
Total Contactados	4.883	100%
<b>¿Recomendaría el servicio a sus amistades?</b>		
Sí	3.060	75%
No	906	22%
NS/NC	96	2%
total	4.062	100%
<b>¿En qué escala del 0 al 10 lo recomendaría</b>		
0	62	2%
1	53	2%
2	57	2%
3	90	3%
4	123	4%
5	307	9%
6	398	12%
7	697	21%
8	776	24%
9	235	7%
10	252	8%
NS/NC	240	7%
total	3.290	100%
<b>Es el primer acceso a Internet que contrata</b>	1.057	45%
<b>¿Tienen línea telefónica en casa?</b>		
Sí	407	18%
No	1.832	82%
total	2.239	100%
<b>¿Cuánto tiempo lleva viviendo en su actual casa? ¿en alquiler o en propiedad?</b>		
Alquiler		
recién instalado	80	4%
<6 meses	254	11%
1 año	165	7%
2 años	161	7%
>3 años	424	19%
total alquilados	1.084	47%

	Total	%
Propiedad		
recién instalado	44	2%
<6 meses	99	4%
1 año	105	5%
2 años	173	8%
>3 años	778	34%
total propietarios	1.200	53%
NS/NC	56	2%
Total	2.284	100%
<b>¿Cuántos viven en la casa? ¿adultos/niños?</b>		
1 adulto	360	15%
2 adultos	643	27%
> 2 adultos	503	21%
1 adulto + niños	70	3%
> 1adulto+ niños	705	30%
NS/NC	59	3%
total	2.340	100%
<b>¿Por qué ha elegido este servicio?</b>		
4G	105	4%
Inmediato	114	5%
Publicidad	181	8%
Precio	381	16%
Sencillez	124	5%
No necesita línea telefónica	1.014	43%
Me lo recomendaron	247	11%
Sin compromiso de permanencia	35	1%
Posible contratar con pasaporte	7	0%
No hay otros operadores en mi zona	32	1%
Otros	63	3%
NS/NC	37	2%
total	2.340	100%
<b>¿Qué es lo que más le gusta del servicio?</b>		
En general me gusta todo	497	21%
Buen servicio (AC/Postventa/Facturación)	179	8%
Precio	153	7%
Sencillez	302	13%
Movilidad	216	9%
Velocidad	166	7%
Descarga	12	1%
No necesita línea telefónica	554	24%
Estoy descontento	137	6%
NS/NC	95	4%
Other	29	1%
Total	2.340	100%

	Total	%
<b>¿Qué es lo que menos le gusta del servicio?</b>		
En general me gusta	465	21%
Buen servicio (AC/Postventa/Facturación)	54	2%
Precio	97	4%
Cobertura	327	15%
Conexión inestable	484	22%
Velocidad lenta	448	21%
Descarga lenta/políticas de descarga	170	8%
Contrato de permanencia	2	0%
No tiene telefonía	15	1%
Estoy descontento	45	2%
NS/NC	25	1%
Otros	37	2%
Total	2.169	100%
<b>¿Utiliza el servicio fuera de casa?</b>		
No	1.610	79%
Sí, algunas veces	139	7%
Sí, mucho	8	0%
Sí, para trabajar	20	1%
Sí, en casa y en el trabajo	59	3%
Sí, en cada y para ocio	77	4%
Sí, en casa y fuera de casa	84	4%
NS/NC	32	2%
total	2.029	100%
<b>Además de este acceso ¿tiene otro tipo de conexión a Internet? ¿cuál</b>		
Sí	251	12%
ADSL/Cable	84	4%
USB-movistar	40	2%
USB-orange	26	1%
USB-vodafone	47	2%
USB-yoigo	5	0%
Otra	49	2%
No	1.918	88%
total	2.169	100%

	Total	%
<b>Actividad profesional</b>		
Empresario	11	0%
Ama de casa	132	6%
Autómo	169	7%
Empleado	1.383	59%
Desempleado	340	15%
Estudiante	209	9%
Jubilado	30	1%
NS/NC	66	3%
total	2.340	100%
<b>¿Estado Civil?</b>		
Soltero/Viudo	1.098	47%
Divorciado	148	6%
Casado	770	33%
En pareja	244	10%
NS/NC	82	4%
total	2.342	100%
<b>¿Edad?</b>		
<20	106	5%
21-25	341	15%
26-30	486	21%
31-40	732	31%
41-50	392	17%
>50	166	7%
NS/NC	117	5%
total	2.340	100%

### ANEXO III. CUADRO DE VARIABLES

CUADRO DE VARIABLES		
ACRÓNIMO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
CO	Compra	Cantidad de altas que se producen en un periodo de tiempo para un tipo de oferta determinada (con o sin penalización; con o sin descuento, etc.).
CP	Compromiso de Permanencia	Variable integrada en la oferta comercial que se compone de una duración de permanencia, una penalización para reforzarla y un regalo para justificarla.
DE	Descuento	Descuento aplicable total. Es la multiplicación del descuento en cuota mensual por los meses que aplica. Es la cantidad total asumida por la empresa, independientemente de que el cliente llegue a consumir o no el descuento.
EX	Experiencia	Experiencia sectorial del cliente (si está contratando el servicio por primera vez o si viene de otro operador).
IN	Inversión	Es la Inversión en la contraprestación o <i>trade off</i> que hace la empresa. Se utiliza la variable Descuento total (DE) asignando un valor monetario a cada uno de los niveles
PE	Penalización	Cuantía que debe abonar el cliente en caso de romper su compromiso de permanencia.
SA	Satisfacción	Medida a través del <i>Net Promoter Score</i> obtenido en una encuesta de conocimiento de clientes. Se realizan dos preguntas: una sobre si recomendaría el servicio y otra sobre la escala en la que lo recomendaría.
VA	Valor	Son los ingresos generados por el cliente menos los descuentos correspondientes al <i>trade off</i>
VI	Vinculación	Es el tiempo en el que el servicio del cliente está activo en la empresa. También nombrada a lo largo de la investigación como "vida" del cliente. Se mide en número de días.



